

Daniela Pereira Pacheco

# Diagnóstico propositivo à comunicação interna da CASU UFMG



Belo Horizonte  
Novembro de 2011

# SUMÁRIO

Introdução.....	03
Estrutura da CASU.....	04
Fluxo de informações.....	08
Veículos de comunicação.....	09
Pesquisa quantitativa.....	18
Resultado e análise.....	20
Pesquisa qualitativa.....	35
Resultado e análise.....	36
Conclusão.....	38
Proposições.....	43
Anexos.....	47

## Introdução

A Caixa de Assistência à Saúde da Universidade (CASU UFMG) presta serviço médico-hospitalar desde outubro de 1993. Criada por servidores da UFMG - docentes e funcionários técnico-administrativos - com o apoio da Reitoria, é uma instituição de autogestão, da qual os associados são seus proprietários, administradores e financiadores. A CASU não pertence à UFMG e não visa o lucro, tendo como fonte única de renda as mensalidades dos associados. Atualmente, conta com mais de 26 mil associados e unidades espalhadas pelas cidades de Belo Horizonte, Montes Claros, Diamantina e Rio Pomba.

O presente diagnóstico tem como propósito analisar a comunicação interna da Associação, levantar as possíveis barreiras presentes dentro da mesma e propor soluções para a sua melhoria. A importância dessa análise é inegável: é preciso haver uma interação dentro da estrutura da entidade, entre equipe e direção, para que os objetivos e metas sejam transmitidos e compartilhados entre si, resultando em um clima organizacional agradável, interativo e que atinja os resultados almejados pela instituição. Caso isso não ocorra, a entidade pode até produzir bem, mas não será unida e os indivíduos que a compõem não irão se identificar com o lugar onde trabalham.

Em suma, tanto os funcionários quanto a gerência devem colaborar entre si para atingir os objetivos da entidade. A coesão e o alinhamento entre o que está na identidade organizacional e prática são imprescindíveis para que a empresa cresça e sua equipe também. O que ela é por dentro transparece para fora, ou seja, os próprios funcionários são fontes de informação, vitrines do que ela é. Por isso, é preciso que a comunicação entre entidade e eles seja de qualidade.

Durante a realização do trabalho, foram identificados o grau de conhecimento dos funcionários sobre a empresa, o ambiente de trabalho e relacionamento com colegas e superiores, as formas como se comunicam no ambiente interno e como se dão os fluxos de informação. Assim, foi verificado com a equipe se, de fato, a comunicação interna é eficiente, ou seja, se ela se dá de forma rápida e produtiva, e se a equipe está satisfeita com a mesma e tem alguma sugestão para melhorá-la.

Tudo isso foi feito através de uma pesquisa quantitativa com 52 funcionários e uma qualitativa, feita com quatro funcionários, sendo dois da sede e os outros da nova filial da Rua Artur Itabirano e da Faculdade de Medicina. O período de realização de ambas as pesquisas foi de 23 de agosto a 17 de outubro de 2011.

Ao final, foi feita uma análise dos dados obtidos e a partir dos resultados encontrados, estratégias concebidas e ações propostas, a fim de tornar o objeto de estudo – a comunicação interna da entidade - mais eficaz e alinhada entre seu corpo de funcionários e direção.

### **Estrutura da CASU**

A CASU possui pouco mais de 60 funcionários contratados, estando quase todos concentrados em Belo Horizonte, na UFMG. Nas demais unidades, incluindo a Faculdade de Medicina e o interior do Estado, as sedes possuem apenas o setor de recepção, em uma pequena sala, que é responsável pelo atendimento ao público. Na capital mineira, as funcionárias da Recepção revezam-se a cada três meses entre sede e Medicina, a fim de que tenham experiência em outros locais de trabalho.

Existem também seis profissionais contratados como pessoas jurídicas pela CASU – quatro médicos e duas enfermeiras -, os quais são responsáveis pela

auditoria de contas médicas na Associação e nos hospitais onde é conveniada. Portanto, trabalham tanto na empresa quanto nesses locais.

A sede administrativa fica na Praça de Serviços da UFMG e recentemente foi reformada, com o propósito de fornecer mais espaço não só aos funcionários, mas também aos associados ou pessoas que desejarem ser atendidas pela associação. Outra mudança foi a transferência de parte da sede para a nova filial, localizada na Rua Artur Itabirano, bairro São José, com os setores Financeiro, Faturamento, Cálculos Atuariais e Serviços Gerais. No segundo semestre, foram incorporados mais funcionários ao quadro, uma vez que a filial também irá ser clínica para atender os associados com médicos contratados.

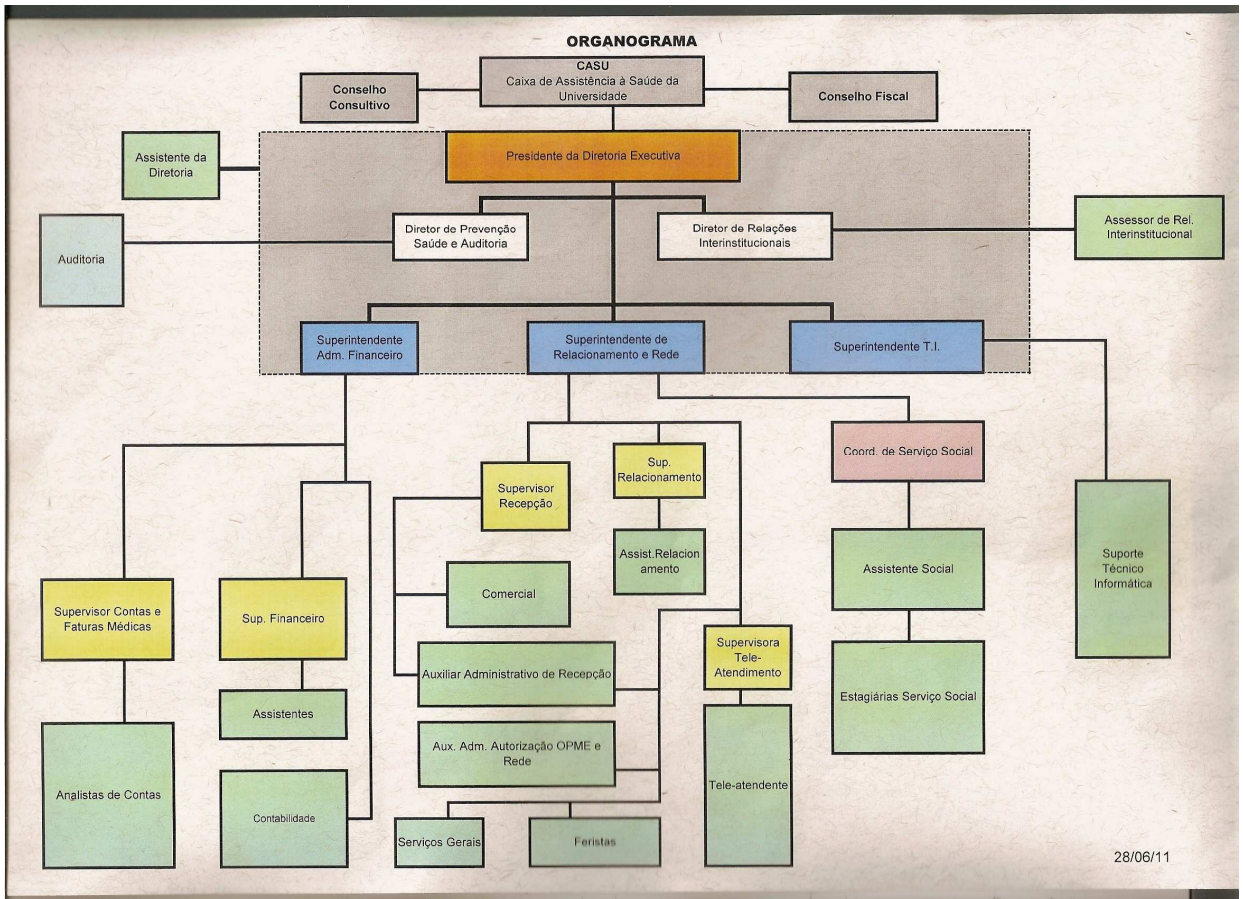
Além de atender na nova filial, esses profissionais vão trabalhar também em um prédio, atualmente em construção, no qual a CASU comprou um andar para tal serviço. Ele deve ser inaugurado no segundo semestre de 2012 e fica localizado na Rua Artur Itabirano, bem próximo a nova filial.

Portanto, agora, na sede do Campus Pampulha, o Tele-Atendimento ocupa o lugar antes ocupado pelos setores da nova unidade, e o primeiro andar fica restrito à Recepção, com presença de um painel maior com dicas de saúde e informações recentes e maior conforto ao público.

Em relação ao organograma da associação, os setores estão divididos da seguinte forma:

- a) Faturamento, com um supervisor de contas e faturas e sete analistas de contas e faturas – Filial no bairro São José.
- b) Tele-atendimento, com uma supervisora de apoio eletrônico ao associado e dez atendentes – Sede no Campus Pampulha.

- c) Recepção, com um supervisor de apoio presencial ao associado e oito atendentes – Campus Pampulha, Medicina, Diamantina e Rio Pomba.
- d) Autorização prévia, com duas responsáveis pela autorização de procedimentos – Sede no Campus Pampulha.
- e) Secretaria, com uma funcionária como assessora da Diretoria – Sede no Campus Pampulha.
- f) Cálculos atuariais, com um gestor estatístico de números característicos – Filial no bairro São José.
- g) Financeiro, com um superintendente administrativo/financeiro, uma assessora, supervisora, um suporte e um contador (prestador de serviços) – Filial no bairro São José.
- h) Credenciamento, com uma supervisora de relacionamento/rede/Rh e um funcionário que dá suporte – Sede Campus Pampulha.
- i) Recursos Humanos, com uma gestora de Recursos Humanos e um que dá suporte da diretoria - Sede Campus Pampulha.
- j) Serviços Gerais, com duas funcionárias de suporte de serviços gerais – Sede e Filial.
- k) Serviço Social, com uma coordenadora de programas preventivos e outra de serviços sociais, e cinco estagiários do serviço social – Sede Campus Pampulha.
- l) CPD, com um superintendente de Tecnologia de informação (TI), um analista de sistemas, um analista de suporte, um superintendente, um técnico de suporte e dois estagiários de TI – Sede Campus Pampulha.
- m) Diretoria, com o Presidente, Diretor Executivo, Diretor de Relações Interinstitucionais e Diretor de Prevenção/Saúde/Auditoria.



Organograma da CASU, fornecido pelo setor de Recursos Humanos.

## Fluxo de informações

Em relação à hierarquia, sempre que uma decisão é tomada pela Diretoria, a informação chega aos funcionários através da ordem de serviço - ofício assinado pela diretoria-, do *Outlook* e também do quadro de avisos, presente em cada unidade. A equipe não possui acesso à *Internet*, com exceção de alguns. Além disso, existem reuniões, cujo objetivo é resolver algum assunto pendente, reuniões setoriais e de coordenadores.

De 15 em 15 dias, há uma reunião entre os coordenadores, supervisores, gerentes, um superintendente e um membro da Diretoria. Tudo o que for discutido é colocado em uma ata e no próximo encontro ela é consultada para ver se algo ficou pendente. Os tópicos podem partir de questões do dia-a-dia dos funcionários, ou seja, de uma necessidade da Associação, ou do próprio órgão regulador, no caso a ANS (Associação Nacional de Saúde). É dever de cada participante reunir-se com sua equipe e repassar o que foi tratado e orientá-la.

Os treinamentos estão a cargo de cada coordenador, cuja responsabilidade é orientar seus subordinados em relação a mudanças e atualizações. Ele monta o treinamento, chama a equipe, aplica-o e tira as dúvidas presentes, tudo isso geralmente aos sábados.

Novos funcionários, que antes eram informados de sua chegada apenas através do informativo interno, passaram recentemente a serem comunicados também através do *Outlook*. O setor de Recursos Humanos envia um texto apresentando o colaborador – todos da equipe são chamados assim -, sua função, como foi selecionado para fazer parte da Associação e ramal em que pode ser encontrado.

## Veículos de comunicação

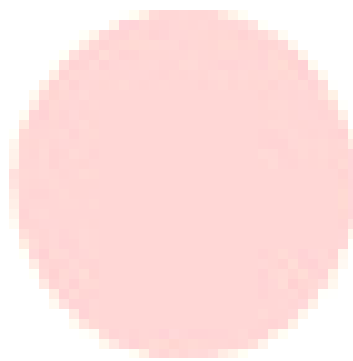
Não existe um setor de comunicação e nem um profissional da área no local. Os responsáveis pelas atividades do setor são os empregados e uma agência que assessora a empresa, a YAP, principalmente nos veículos externos e na identidade visual, como portal na Internet e material de divulgação (panfletos, cartazes, agendas, camisetas, cartões de Natal). A redatora da agência é responsável pelos textos, em um processo que inclui vindas da profissional à CASU e troca de *e-mails*.

Entre os veículos de comunicação interna, há um informativo veiculado toda semana, às segunda-feiras, que divulga informações sobre as reuniões da semana, treinamentos e eventos, fornecidos pela secretária da Diretoria, Ivana Deslandes, responsável por fazer essa agenda a partir de *e-mails* enviados pelos funcionários ou contato direto. É dever de todos empregados informarem-se sobre reuniões, a fim de que todos saibam o que acontece dentro da CASU e não haja conflitos. A ferramenta é impressa e colocada no quadro de avisos, chegando também aos funcionários através do *e-mail* institucional no *Outlook*.

Analisando o informativo, ele possui duas páginas, apresenta as cores da CASU em seu *design* e é produzido em formato PDF. As informações são postas de forma bem clara e o funcionário é convidado a participar da sua produção, sendo mencionado quando o texto sugerido é publicado. Pode-se dividir o material em quatro seções:

- Reuniões/Treinamentos/Eventos: divulgação de horários, locais e pessoas envolvidas em tais eventos.
- Reuniões dos Grupos do Programa “Viver com Saúde”: divulgação de horários, locais e pessoas envolvidas nas reuniões.

- Notícias: informação sobre novos funcionários e estagiários, quem está de férias e retornando, e festas da Associação.
- Mensagem: textos, piadas, frases ou curiosidades de temas gerais, enviados pelos funcionários ou sugeridos pela própria secretária.



EDIÇÃO 42

# Informativo Interno

31/10/11 a 05/11/11

## Reuniões/Treinamentos/Eventos

**31/10 às 13:30h:** Reunião na **matriz da CASU** com a Diretoria do Hospital Belo Horizonte. (Prof. Cid, Gedeon e Dr. Rodrigo)

**31/10 às 15:00h:** Reunião na **CASA CASU** com Leonardo da Equilátero. (Gedeon e Renata)

**31/10 às 16:00h:** Reunião no **CEFET** com Regina. (Gedeon, Renata)

**01/11 às 08:00h:** Reunião na **matriz da CASU**. (Gedeon, Renata, Fernanda Santos e Dr. Léo)

**01/11 às 09:00h:** Reunião na **matriz da CASU** com Thiago da YAP. (Dr. Leo, Taissa, Leonardo, Max)

**01/11 às 09:30h:** Reunião na **matriz da CASU** com Daniela aluna da UFMG. (Gedeon, Paula Roberta, Breno)

**01/11 às 14:00h:** Reunião na **CASA CASU** dos representantes dos setores com Prof. Cid e Gedeon. (Recepção, Faturamento, Financeiro, Autorização, TI, Serviço Social, Relacionamento, Credenciamento, Secretaria, Tele-Atendimento, Gerente e Gestores)

**03/11 às 08:00h:** Reunião na **matriz da CASU** com representantes da Rajacoop. (Gedeon e Fernanda Santos)

**03/11 às 14:00h:** Reunião na **matriz da CASU** com as enfermeiras auditoras da CASU. (Gedeon)

## Programa Viver com Saúde

# Informativo Interno

*Espaço para mensagens,  
curiosidades, piadas, receitas.*

**DIVULGUE!**

## Espaço da equipe

### O Motel

Luis Fernando Veríssimo

- Mirtes não se aguentou e contou para a Lurdes:
- Viram o teu marido entrando num motel.
  - A Lurdes abriu a boca e arregalou os olhos. Ficou assim, uma estátua de espanto, durante um minuto, um minuto e meio. Depois pediu detalhes.
  - Quando? Onde? Com quem?
  - Ontem. No Discretissimu's.
  - Com quem? Com quem?
  - Isso eu não sei.
  - Mas como? Era alta? Magra? Loira? Puxava de uma perna?
  - Não sei, Lu.
  - O Carlos Alberto me paga. Ah, me paga.
  - Quando o Carlos Alberto chegou em casa a Lurdes anunciou que iria deixá-lo. E contou por quê.
  - Mas que historia é essa, Lurdes? Você sabe quem era a mulher que estava comigo no motel. Era você!
  - Pois é. Maldita hora em que eu aceitei ir. Discretissimu's! Toda a cidade ficou sabendo. Ainda bem que não me identificaram.
  - Pois então?
  - Pois então que eu tenho que deixar você. Não vê? É o que todas as minhas amigas esperam que eu faça. Não sou mulher de ser enganada pelo marido e não reagir.
  - Mas você não foi enganada. Quem estava comigo era você!
  - Mas elas não sabem disso!
  - Eu não acredito, Lurdes! Você vai desmanchar nosso casamento por isso? Por uma convenção?
  - Vou!
  - Mais tarde, quando a Lurdes estava saindo de casa, com as malas, o Carlos Alberto a interceptou. Estava sombrio.
  - Acabo de receber um telefonema – disse. – Era o Dico.
  - O que ele queria?
  - Fez mil rodeios, mas acabou me contando. Disse que, como meu amigo, tinha que contar.
  - O quê?
  - Você foi vista saindo do motel Discretissimu's ontem, com um homem.
  - O homem era você!
  - Eu sei, mas eu não fui identificado.
  - Você não disse que era você?
  - O que? Para que os meus amigos pensem que eu vou a motel com a minha própria mulher?
  - E então?
  - Desculpe, Lurdes, mas...
  - O quê?
  - Vou ter que te dar um tiro...



(Sugestão: Ivana)

Sugestões, críticas entre em contato com Ivana.

Página 2

Ilustração 2 - 2ª página do Informativo interno, fornecido pelo setor de Recursos Humanos da CASU.

A comunicação entre sedes acontece diretamente pela rede interna da CASU - através do *Outlook* - informativos semanais e reuniões. Durante seis meses, entre o final de 2010 e início de 2011, foi veiculado na instituição um pequeno jornal bimestral impresso, o CASU Informa, com o propósito de integrar mais os trabalhadores. Ele era produzido pela funcionária Cláudia Oriá, Gerente Administrativa e de Gestão de Qualidade, e pregado no quadro de avisos, com as seguintes seções:

- Funcionário do Mês no *Call Center*, com contribuição da coordenadora do setor, informando nome e número de ligações atendidas pelo funcionário.
- Aniversariantes do Mês.
- Dicas de filmes e livros, sugeridos pelos funcionários.
- Charges produzidas pelos empregados, retratando eles mesmos, uma vez que foi percebido que alguns tinham habilidades para desenhar.
- Mil Habilidades, divulgando as capacidades especiais de cada funcionário, como cozinhar e desenhar.
- Mensagens, do tipo moral da história, textos; o conteúdo era livre.
- Mensagem do Presidente, com texto curto escrito por ele ou tirado de algum veículo, citações de algum pensador, etc.

Edição 002 | Julho de 2010

## ACONTECEU NA CASU!!!

A festa de comemoração dos aniversariantes do primeiro semestre de 2010 foi realmente muito animada. Os aniversariantes foram presenteados com um vale-presente do Boticário no valor de R\$ 50,00. O que deixou nossa festinha com um

gostinho especial foi saborear os quitutes preparados pela nossa querida Amanda.

Mas, certamente o que abrilhantou essa festa foi a presença de todos os funcionários!!! Até a próxima comemoração, que será para homenagear os aniversariantes de Agosto e Setembro.

## Orgulho-CASU

Nessa edição, temos a honra de homenagear dois colaboradores que também contribuíram muito para o sucesso dessa empresa: **Maria Tiziana (14 anos)** e **Ivana (14 anos)**. Parabéns!

## PARABÉNS!

Antônio Carlos	01/ago
Fernando	14/ago
Luiza e Loila	24/ago

## Funcionário Destaque

**Mês:** Junho

**Setor:** Call Center

**Funcionária:** Eva

**Ligações:** 1.438 receptivos e 293 ativos

★★★★★



**Entrevistada da Edição:**

**Mirtes**

"O Senhor é meu pastor e nada me faltará"

**Signo:** Touro

**Cor preferida:** Vermelho

**Hobby:** Ouvir música e passear no shopping

**Comida preferida:** Strogonoff de frango

**Música:** Internacional

**Por que você gosta de trabalhar na CASU:** Porque é como se fosse uma família, me sinto em casa.

## Acontece na CASU



A 2ª Semana Motivacional da CASU acontecerá do dia 9 a 14/08. A programação está ótima. Vai ser um sucesso!!!

Contamos com a sua participação!

## Mensagem do Presidente

"Há dois tipos de pessoas no mundo: os realistas e os sonhadores. Os realistas sabem onde estão indo. Os sonhadores já estiveram lá." Robert Orben.

## CONCURSO

O concurso para nomear o Call Center da CASU encerrrou. O nome do nosso Call Center é: **CASU 24 Horas**

A ganhadora do jantar com acompanhante no farroupilha Grill é **Valquíria Maciel**.

# 1001 Habilidades

Rafael e Léo,  
*Parabéns pela formatura, sucesso!!!*  
*Sistemas de Informação*

Livia,  
*Parabéns pela formatura, sucesso!!!*  
*Design de Interiores*

Delícias gastronômicas da CASU  
???????Você sabia??????  
☞ que a Beth faz um delicioso bolinho Português!  
☞ que o caldo de Feijão da Mirtes é uma maravilha!  
☞ que a Lilian faz pavês deliciosos!  
☞ que a carne cozida da Donara é espetacular!  
☞ que a costelinha de porco do Elder é muito saborosa...

## NOTÍCIAS

**OBRAS DA CASA**  
As obras da casa estão em ritmo acelerado. Data prevista de inauguração: 01/11/2010

*Para Refletir*  
Cultivar estados mentais positivos como a generosidade e a compaixão decididamente conduz a melhor saúde mental e a felicidade.  
**Dalai Lama**  
*Texto sugerido pelo Elder*

**CASU**  
**cuidar**  
**AGUARDEM**

Envie suas sugestões para o nosso jornal: [claudia@casu.com](mailto:claudia@casu.com), [paularoberta@casu.com](mailto:paularoberta@casu.com)

**HUMOR**  
na  
**CASU**  
Desenho feito pelo Renato (Credenciamento)



Ilustração 4 - 2ª página do Informativo interno, fornecido por Cláudia Oriá.

O resultado foi bastante positivo, gerando repercussão e um maior conhecimento dos colegas entre si, como suas habilidades e gostos. Porém, ele era feito por somente uma pessoa, como já mencionado, uma vez que não havia ninguém para ajudá-la. Em decorrência disso, juntamente com a sobrecarga oriunda de suas outras funções na entidade, o jornal parou de ser produzido. Porém, já foi informado que o jornal vai voltar, sendo que foi sugerido a YAP para que o produza também na parte de diagramação.

Em relação ao jornal, ele possuía duas páginas, desenhos e caixas de texto coloridas, nas quais as seções eram colocadas. Apesar do capricho, percebe-se alguns problemas, como excesso de informação em um espaço pequeno e tipografias variadas. Assim como no informativo semanal, os funcionários eram sempre mencionados e convidados a participar da produção do mesmo.

Todas as unidades possuem também um jornal mural, que além de veicular os informativos internos semanalmente, informa os aniversariantes do mês, ordens de serviço, dicas de saúde, notícias, número de ligações recebidas, perdidas e funcionário que mais atendeu no Call Center, e elogios recebidos pelo *Call Center*, por *e-mail* ou pela caixinha de sugestões presente na recepção. No caso da sede e nova filial, o quadro está localizado na cozinha, enquanto nos locais onde apenas encontra-se a Recepção, o veículo se situa na própria sala. Além disso, as cores do mural também variam de unidade para unidade, mas agora tanto a sede quanto a nova filial vão padronizar o veículo, que será azul.

As informações presentes no mural, no entanto, variam entre as unidades e sua disposição também. Na sede, por exemplo, existem algumas seções fixas, caso do horário de trabalho da equipe, calendário de férias do ano, horário de almoço e missão e valores CASU. Os aniversariantes do mês, revezamentos, ordens de serviço, informativos semanais, avisos e mensagens sobre temas

gerais são atualizados, mas sem uma periodicidade específica. Por outro lado, as Dicas de Saúde ficam expostas na Recepção, podendo ser lidas por associados ou visitantes.

Na nova filial há somente aniversariantes do mês, informativos e ordens de serviço, enquanto na Recepção da Faculdade de Medicina existem dicas de saúde, notícias, ordens de serviço, missão e valores da CASU, além de um panfleto sobre a Associação.



Mural localizado na sede da CASU, Campus Pampulha. Foto: Daniela Pacheco.



Mural localizado na nova filial, no bairro São José. Foto: Daniela Pacheco



Mural localizado na Faculdade de Medicina. Foto: Daniela Pacheco.

Outro veículo que será, em breve, disponibilizado à equipe através da *Intranet*, é o CASU *Wiki*, espécie de *Wikipedia* da organização, no qual estarão dados completos sobre toda sua estrutura, como planos, setores, aliados – utilizam esse termo para designar os parceiros –, com descrição detalhada do trabalho de cada um deles. Assim, os funcionários terão conhecimento sobre toda a empresa e seus públicos de interesse. O setor responsável pela construção da página é o Centro de Processamento de Dados (CPD) e os funcionários que vão alimentá-la ainda estão sendo selecionados.

### Festas

A CASU organiza duas festas anualmente para celebrar os aniversariantes do primeiro semestre e segundo semestre, respectivamente. Portanto, no meio e final do ano, sendo que, na última, ela também aproveita para fazer a confraternização de fim de ano e Natal. Até 2009, tais eventos eram realizados trimestralmente, com arrecadação da própria equipe, mas a Diretoria mudou a periodicidade, sem justificar aos funcionários. As festas contam com comida, bebida, bolo e presentes.

A cada cinco anos a Associação realiza outra festa, desta vez maior em proporção, com o intuito de comemorar o aniversário da organização. Por isso, além de funcionários, são convidados aliados, instituições e convênios de reciprocidade e serviços terceirizados.

### **Pesquisa quantitativa (vide Anexo I)**

A pesquisa quantitativa foi elaborada no *Google Docs* a fim de ser preenchida por todos os funcionários da CASU, uma vez que a Associação possui uma equipe reduzida e o questionário seria aplicado através de um dos objetos de trabalho dela, o computador. Como a maioria não possui acesso à *Internet*, a

Gestora de Recursos Humanos, Paula Roberta Silva, ficou responsável por repassar o *link* do questionário através da rede interna. Antes das perguntas houve um texto introdutório explicando o objetivo da pesquisa e como as informações deveriam ser colocadas.

O questionário não foi extenso, a fim de evitar o cansaço do entrevistado, e as perguntas foram bastante objetivas. Três funcionários da organização preencheram o documento fisicamente, uma vez que não têm acesso à Internet e nem à rede interna: dois do setor de Serviços Gerais e um *office-boy*.

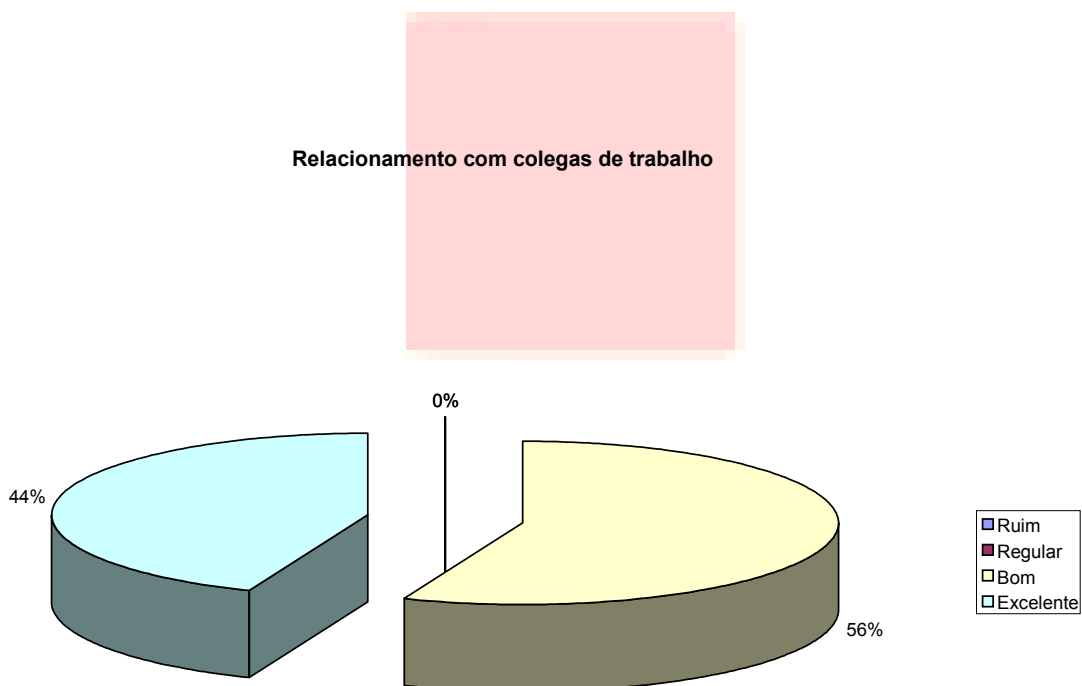
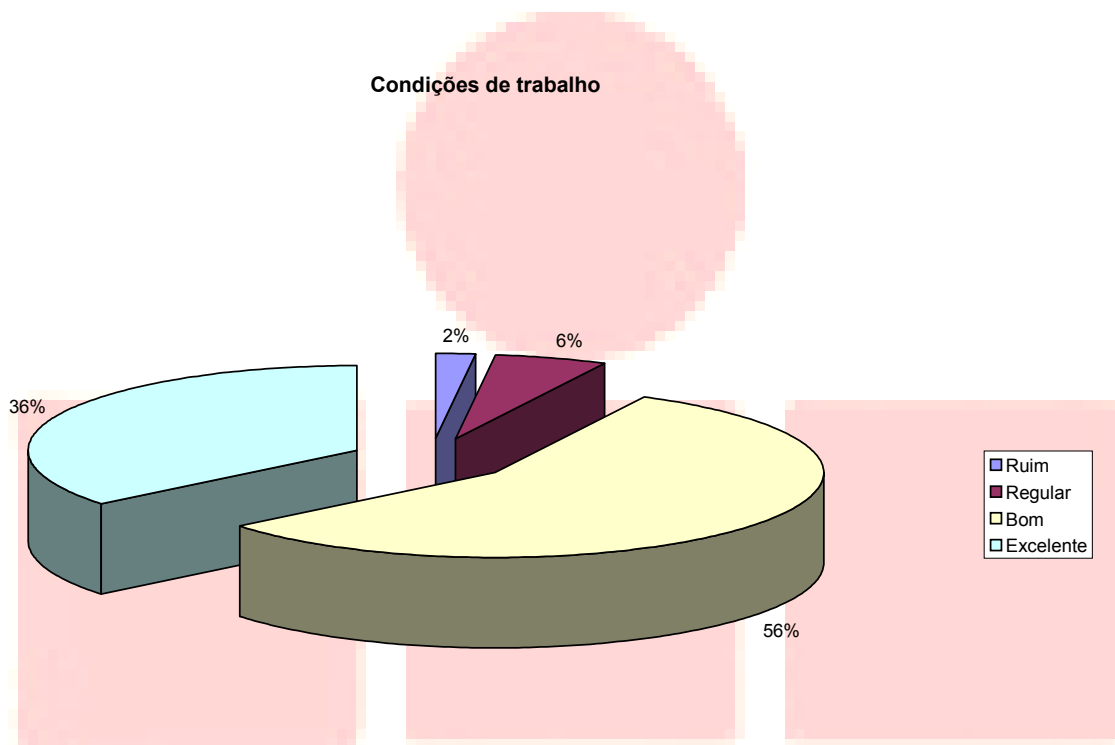
Antes de aplicar os questionários, foi realizado um pré-teste com o instrumento de pesquisa, com o propósito de corrigir possíveis distorções e vieses. Ele não envolveu uma quantidade grande de pessoas, somente duas, portanto, serviu apenas para testar sua clareza, abrangência e aceitabilidade. Ambos levaram, em média, seis minutos para preencher o questionário e não enfrentaram dificuldades em fazê-lo.

Portanto, no dia 23 de agosto de 2011, os questionários começaram a ser aplicados aos funcionários, cujo prazo limite para preenchê-lo foi de cinco dias. Felizmente, no prazo estabelecido, 51 funcionários responderam através do *Google Docs* e no dia 30 foram recolhidos os impressos. Apenas uma pessoa acabou preenchendo o documento *online* no início de setembro, mas nada que atrapalhasse o diagnóstico.

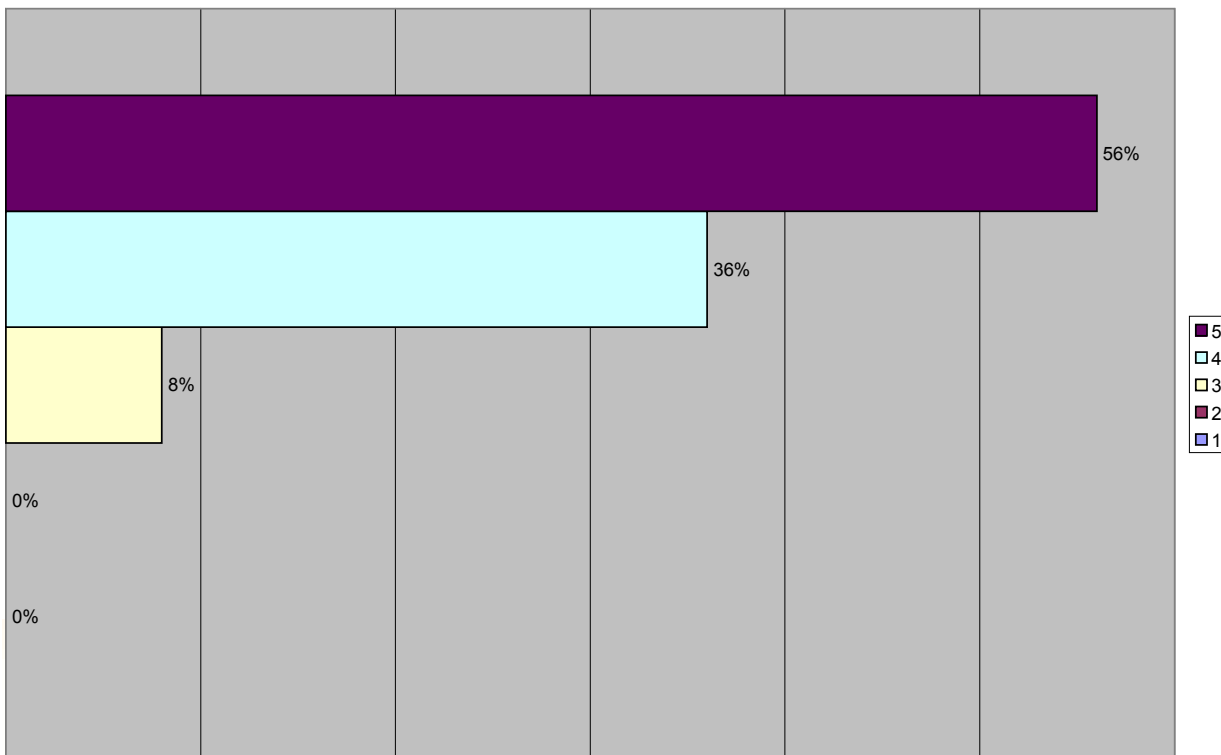
## Resultado e análise

A partir das respostas obtidas, foi possível ver que, para a maioria dos funcionários da CASU, a comunicação interna é satisfatória.

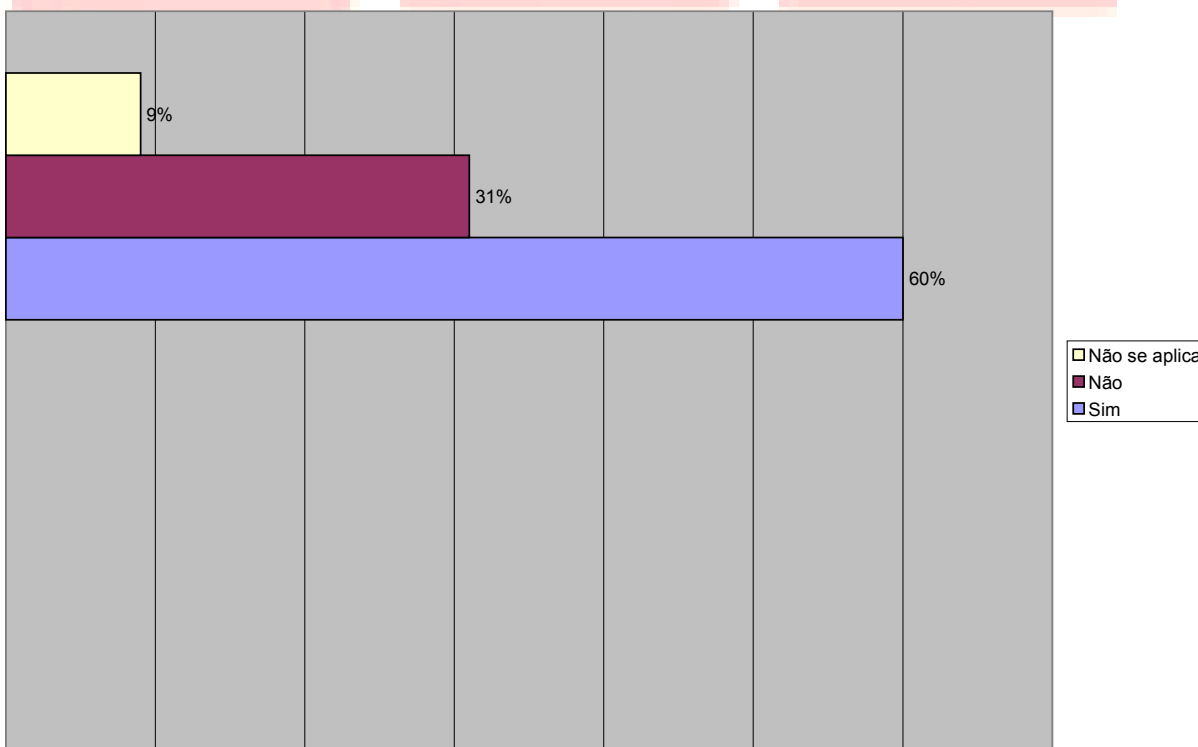
### CASU e ambiente de trabalho



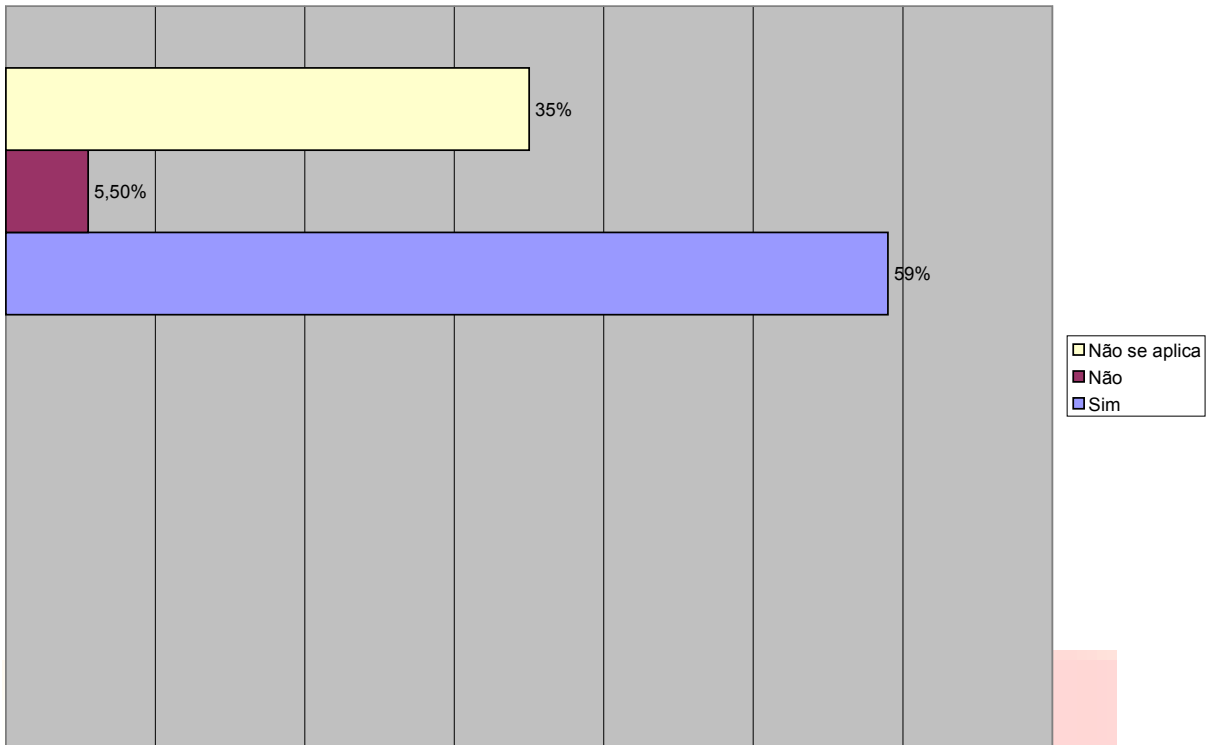
Avalie o seu relacionamento com os chefes (onde 1 é Pésimo e 5 é Ótimo)



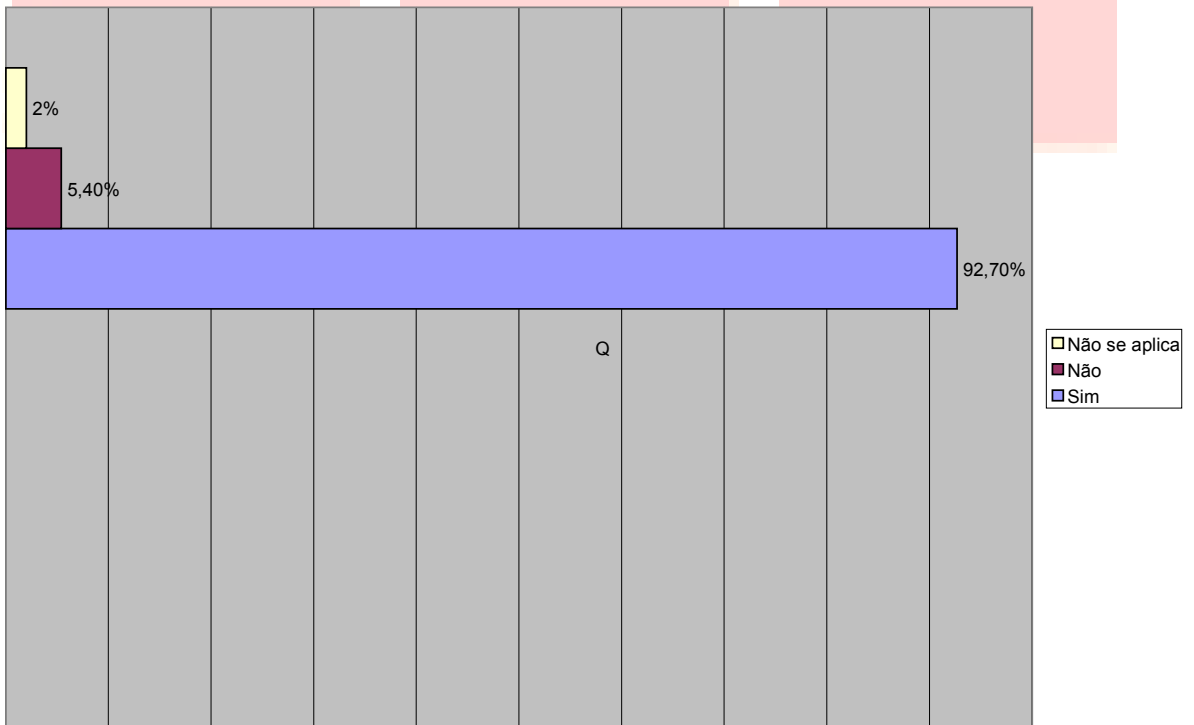
Você já fez alguma reclamação ao seu superior imediato?



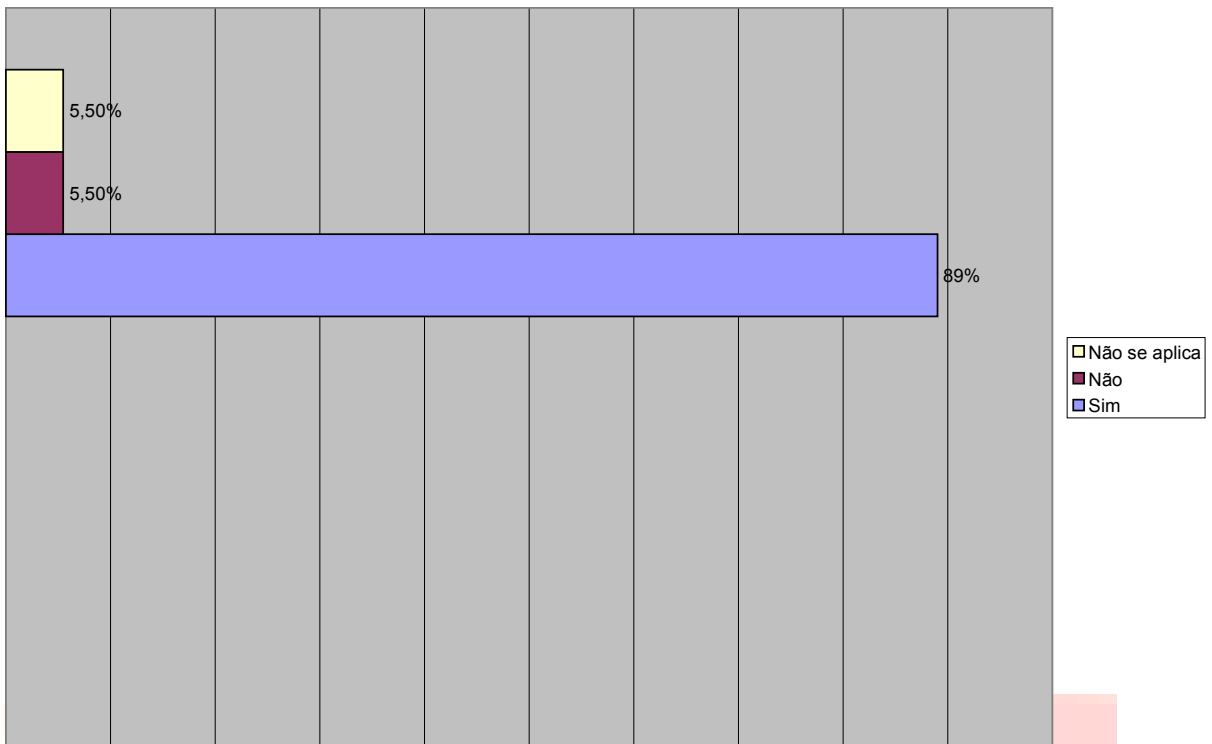
O problema foi resolvido?



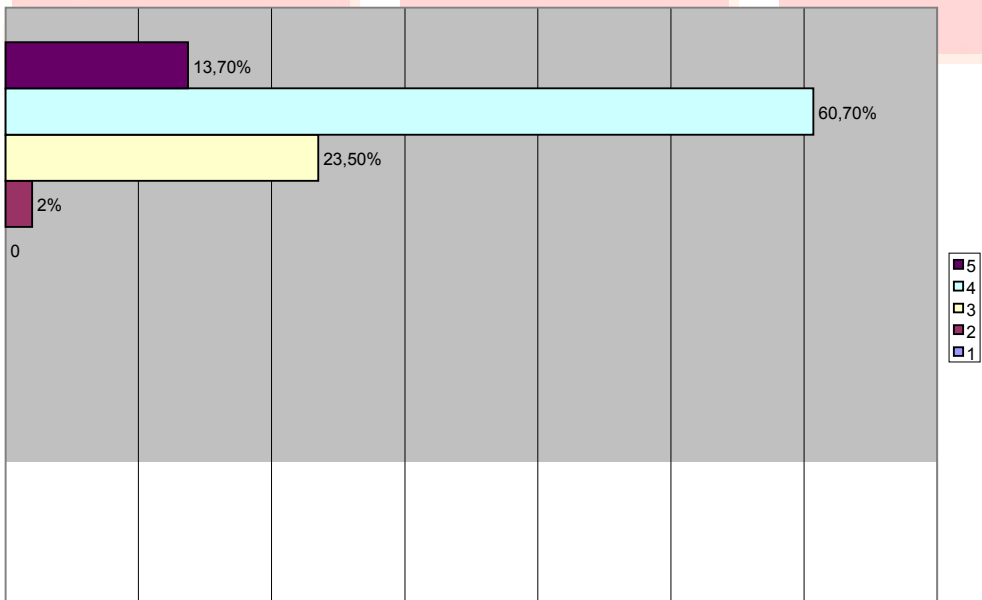
Você já deu alguma sugestão ao seu superior imediato?



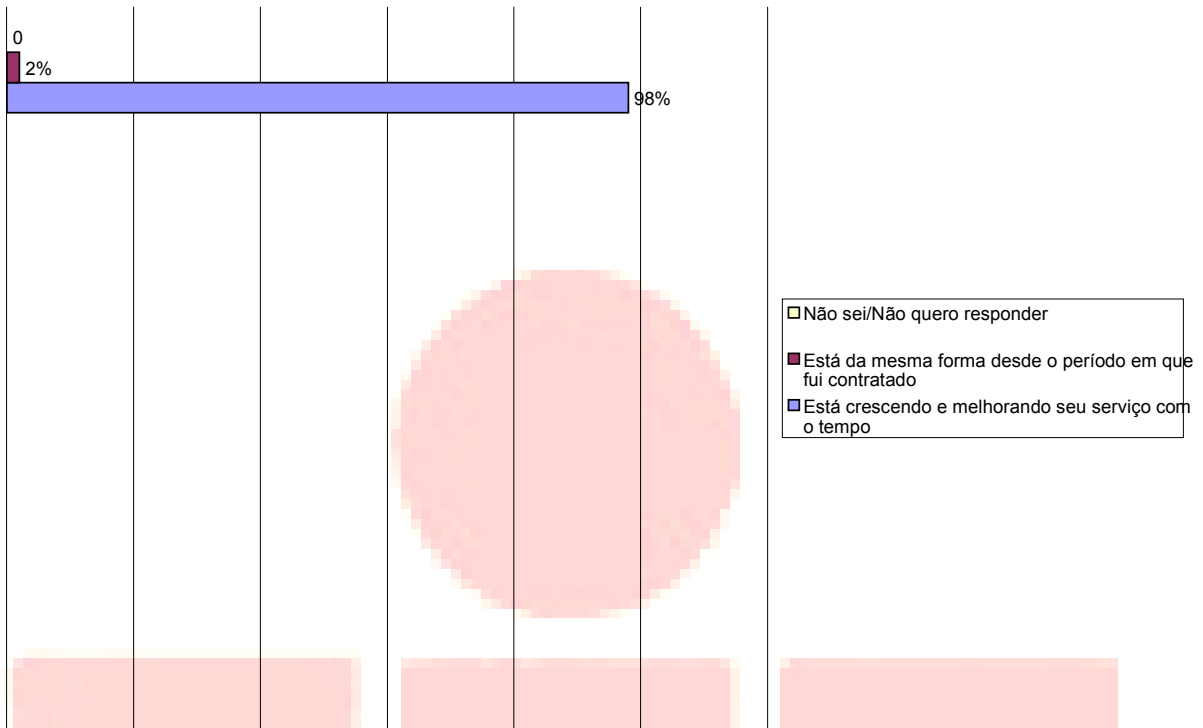
**A sugestão foi levada em consideração?**



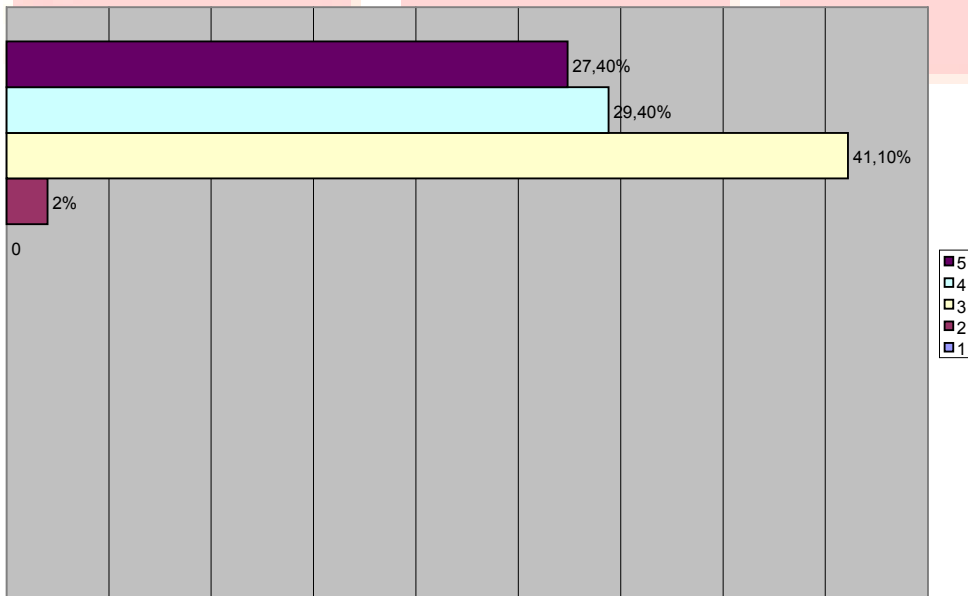
**Avalie o seu conhecimento sobre a CASU (onde 1 significa Muito Pequeno e 5 Muito Grande)**



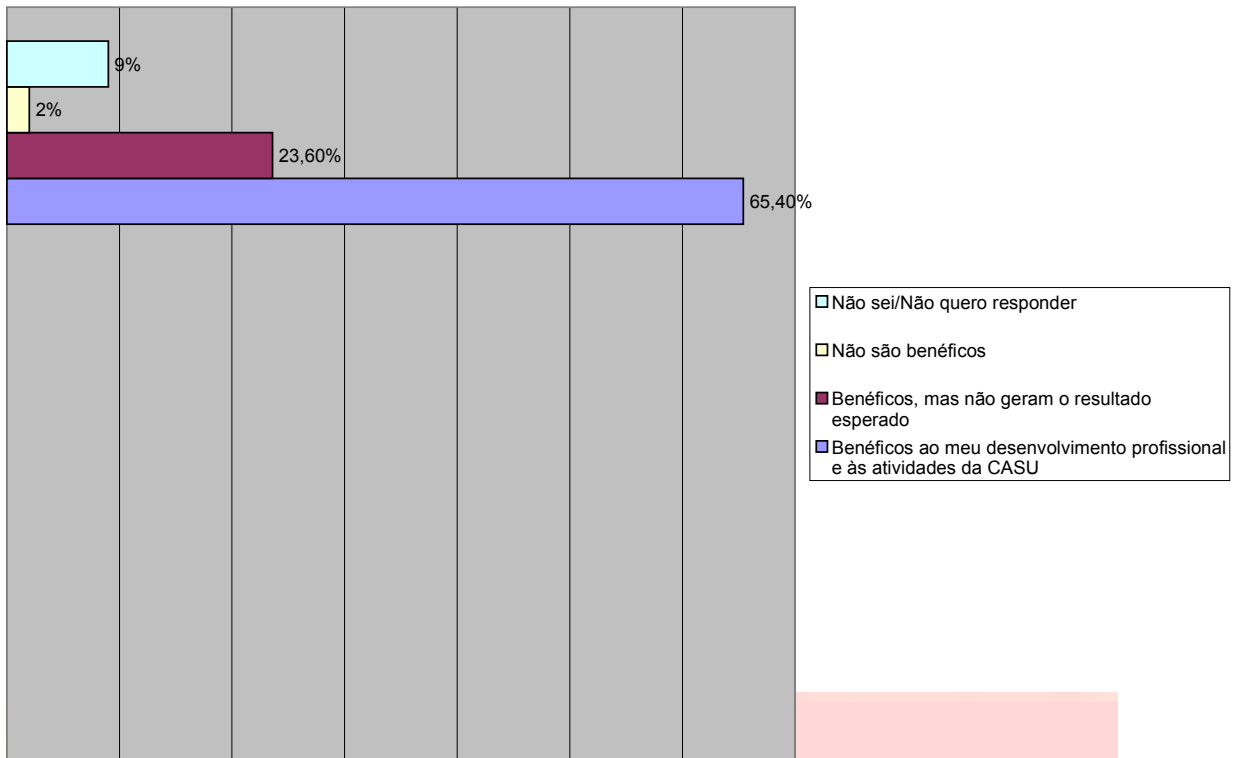
**Você sente que a CASU**



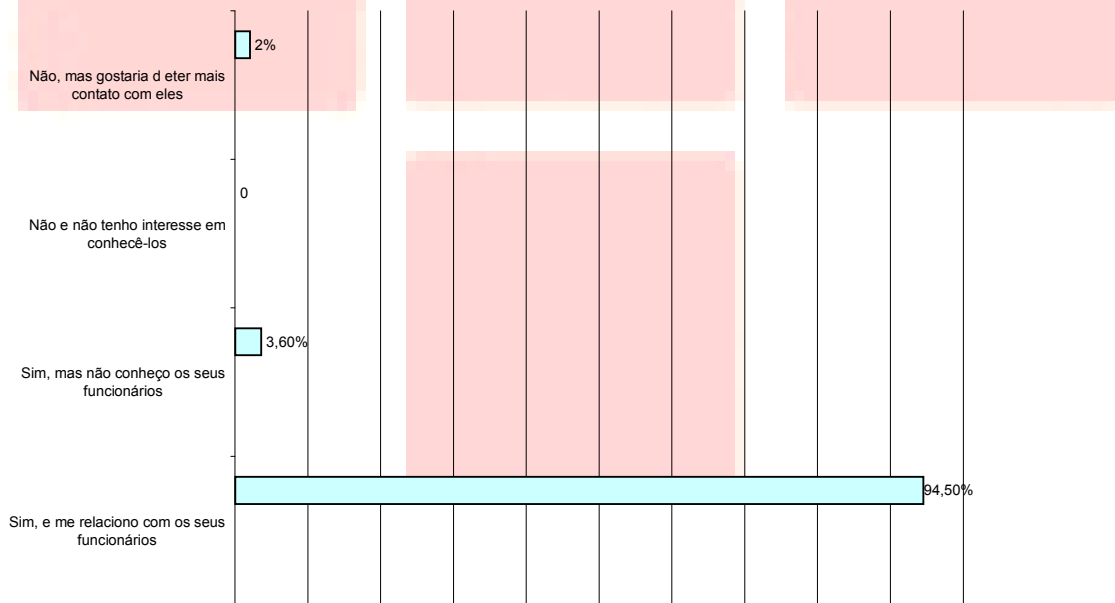
**Você se sente valorizado (a) pela gerência (onde 1 significa Nem um Pouco e 5 Bastante)?**



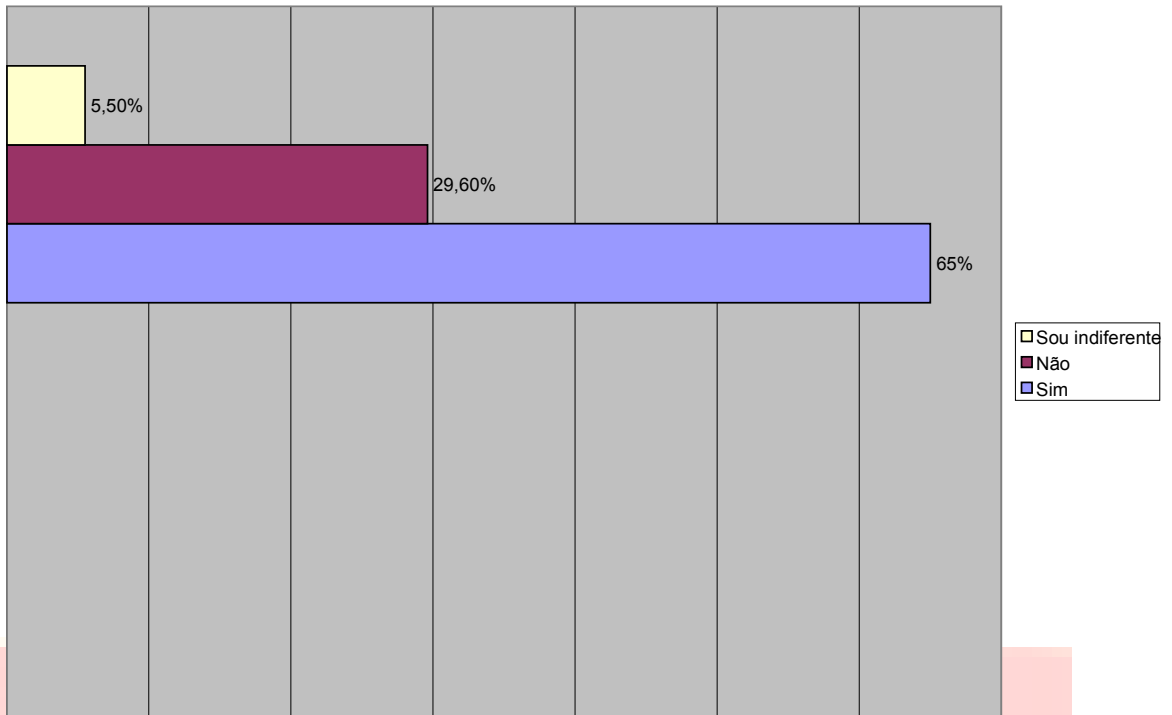
**Na sua opinião, os treinamentos realizados pelo seu superior imediato são:**



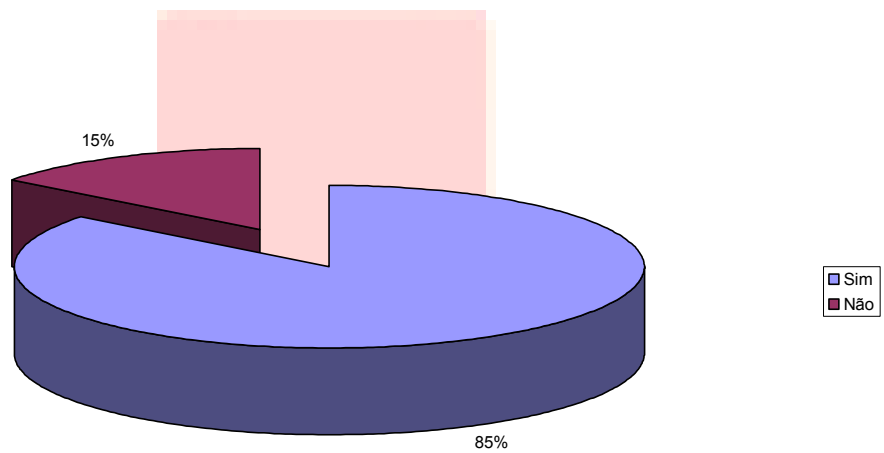
**Você conhece os outros setores da CASU e seus funcionários?**



**Você sente falta de maior contato com os outros funcionários da CASU?**



**Você gostaria de ter maior participação nas tomadas de decisão da CASU?**



Em relação ao ambiente de trabalho, mais de 90% consideraram as condições de trabalho boas ou excelentes e informaram ter relações positivas com colegas e superiores imediatos. Uma prova disso é o retorno dado no quesito reclamações e sugestões. Dos 60% que já deram alguma queixa no trabalho, praticamente todos disseram que o problema foi resolvido. E dos 93% que já chegaram a dar sugestões aos superiores, 89% disseram que as mesmas foram levadas em consideração. Portanto, percebe-se que há uma relação de reciprocidade entre ambos os lados, o que contribui para o sentimento de pertencimento da equipe e o conseqüente crescimento da associação.

No que diz respeito à parte institucional da organização e ao desempenho no mercado, a maioria quase que absoluta pensa que a organização tem valores bons e está crescendo ao longo dos anos. Porém, nas questões sobre participação e valorização da gerência, a figura mudou um pouco e merece atenção: cerca de 85% responderam que gostariam de ter maior participação nas tomadas de decisão da empresa e 40% se sentem mais ou menos valorizados. Apesar de 60% ter respondido o oposto, o número anterior não deve ser ignorado, uma vez que é quase metade dos funcionários e a questão do *feedback* é bastante importante para a produtividade da empresa e do desenvolvimento do indivíduo. Em relação à participação, algo também deve ser feito a fim de aumentar a contribuição do funcionário nas decisões da gerência.

Os treinamentos promovidos pelos superiores parecem surtir efeito, especialmente nos indivíduos, uma vez que 65% disseram que eles são benéficos e, de fato, funcionam, e 23% afirmaram que são benéficos, apesar de não terem grandes efeitos. Em outras palavras, mesmo sem refletirem na produtividade da empresa, acrescentam ao funcionário, o que deve ser levado em consideração. Afinal, o capital intelectual é algo extremamente valioso atualmente e é ele que faz as organizações evoluírem e inovarem ao longo dos

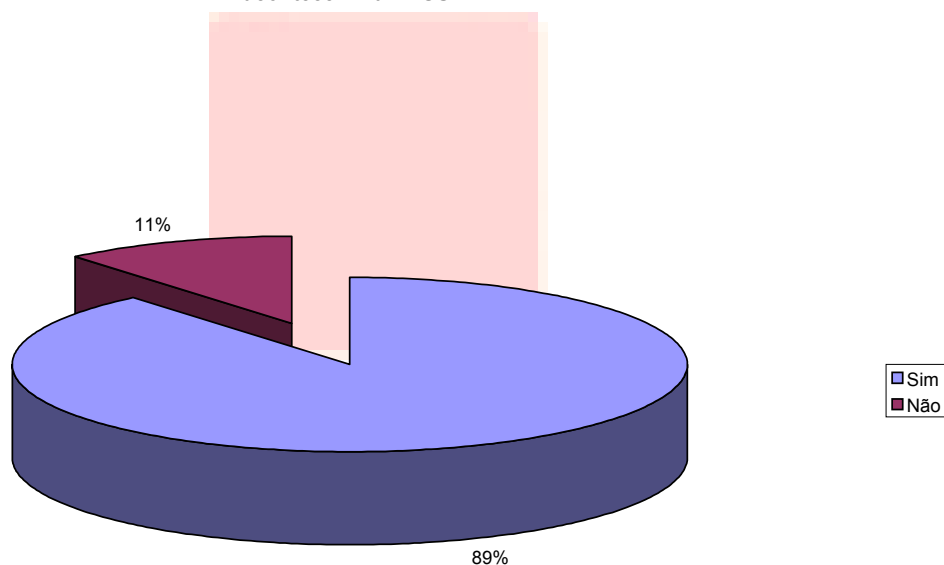
anos. Os resultados podem não ter conseqüências em alguns casos, mas no futuro podem resultar em grandes mudanças.

A CASU possui três filiais em Belo Horizonte, além de unidades no interior, mas parece que isso não é um obstáculo para a equipe, pois, aproximadamente, 95% responderam conhecer os outros setores e seus respectivos funcionários. Ao mesmo tempo, 65% disseram sentir falta de maior contato com eles, ou seja, apesar de terem consciência do que os colegas fazem e onde trabalham, parece que não se vêem muito.

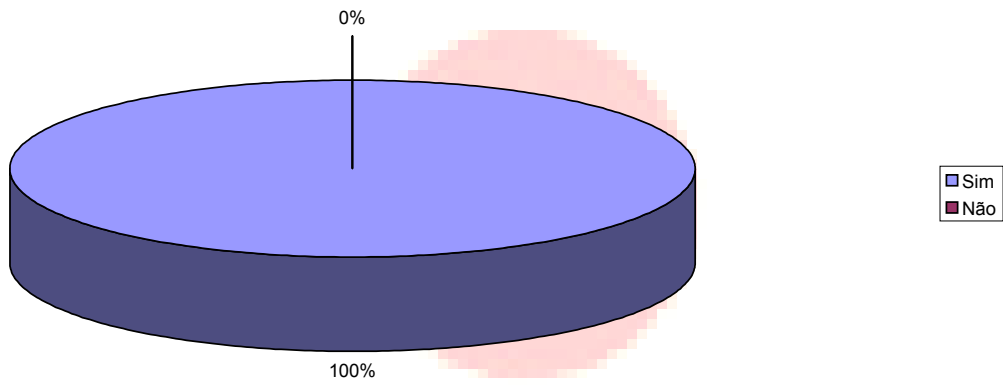
Um gráfico que chamou a atenção foi o que está relacionado a participação da equipe nas tomadas de decisão, uma vez que 85% respondeu que gostaria de participa mais no processo. Ou seja, parece que grande parte deles tem vontade de se envolver mais nos assuntos organizacionais e contribuir nas decisões articuladas pela gerência.

### Comunicação

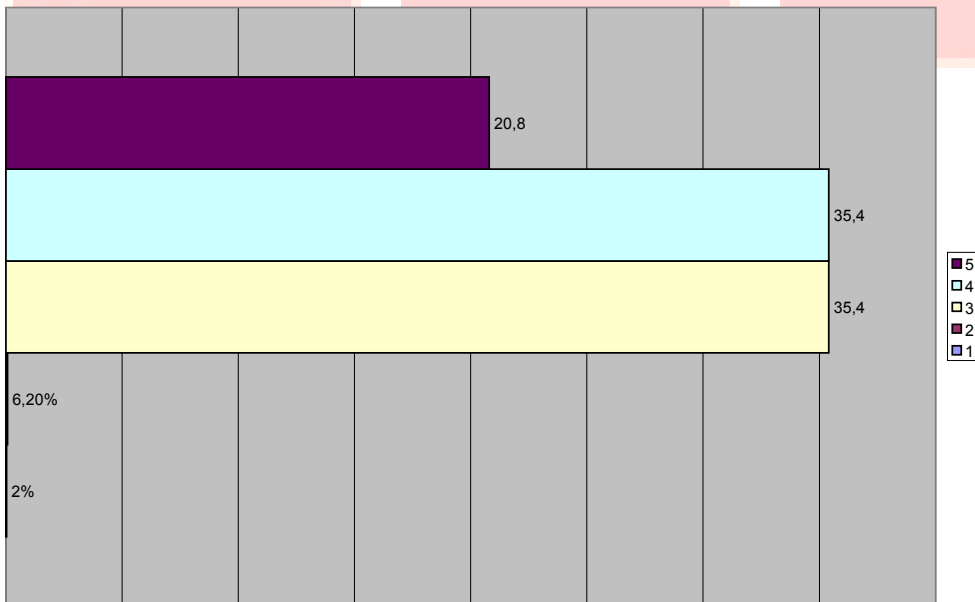
Você se sente bem informado em relação às reuniões, treinamentos e eventos que acontecem na CASU?



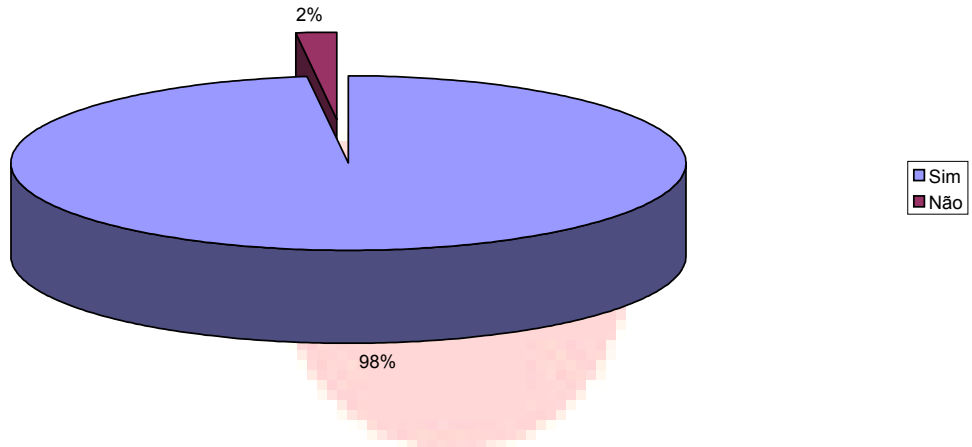
Você lê o mural localizado em sua sede?



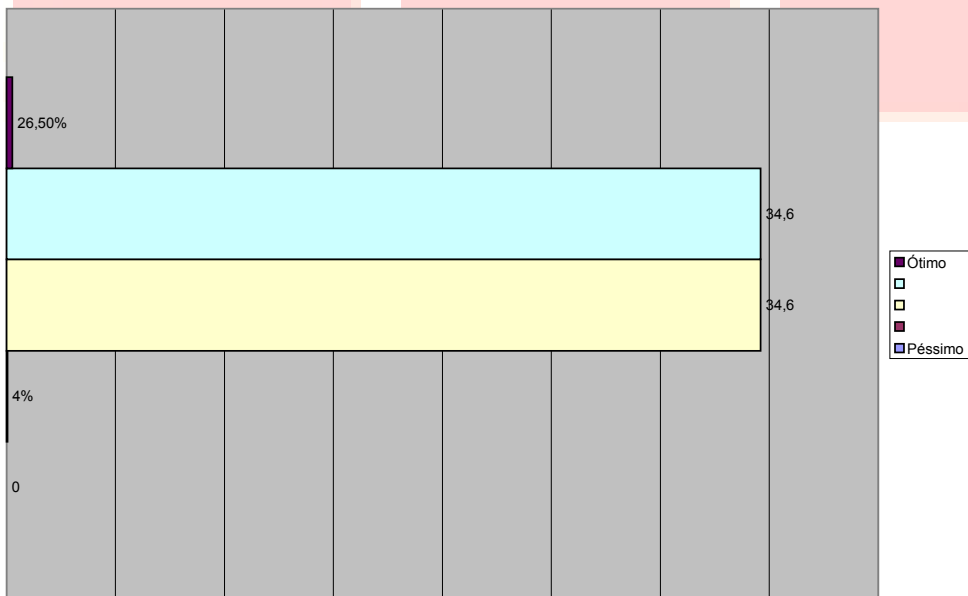
Caso sim, o que acha do material (onde 1 é Péssimo e 5 é Ótimo)?



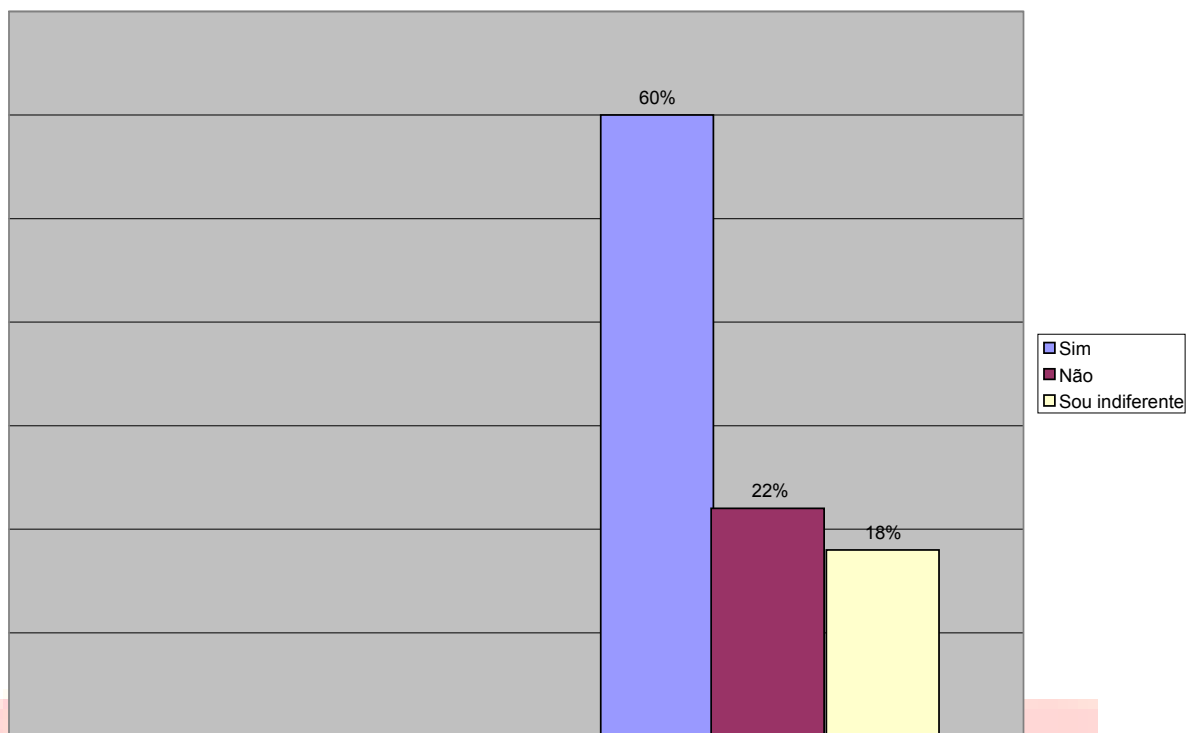
**Você confere os informativos veiculados semanalmente?**



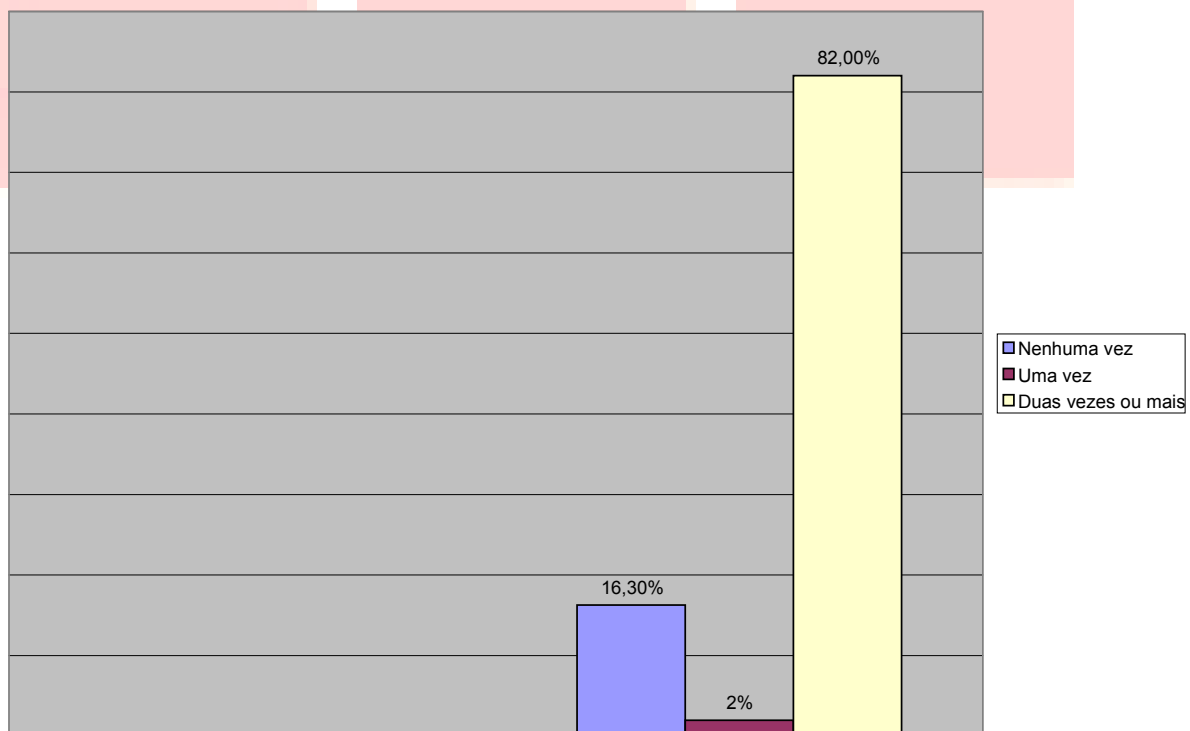
**Caso sim, o que acha do material (onde 1 é Péssimo e 5 é Ótimo)?**



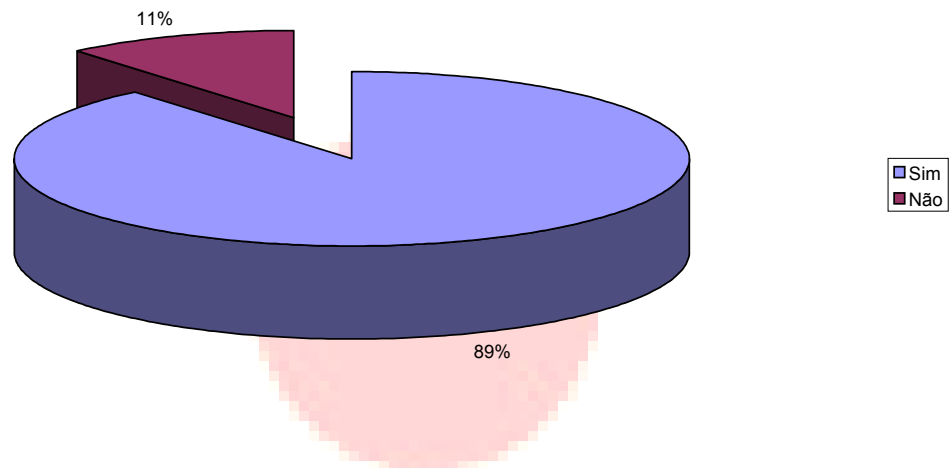
O jornal interno que parou de ser veiculado lhe faz falta?



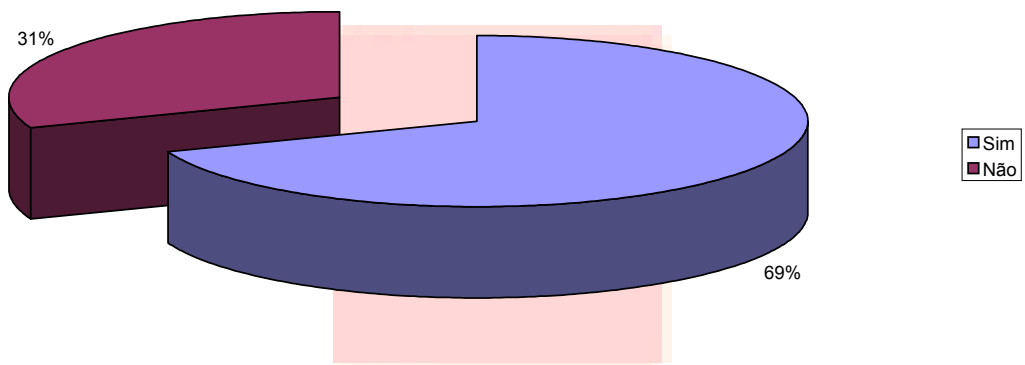
Quantas vezes ao dia você acessa o email interno da CASU?



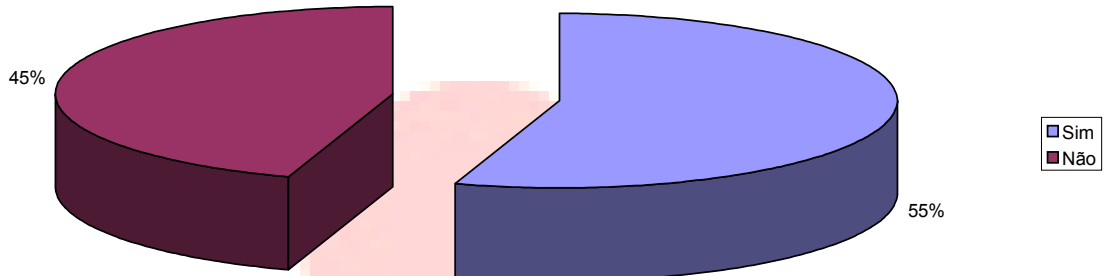
Ele é o principal veículo de comunicação que você usa para se informar?



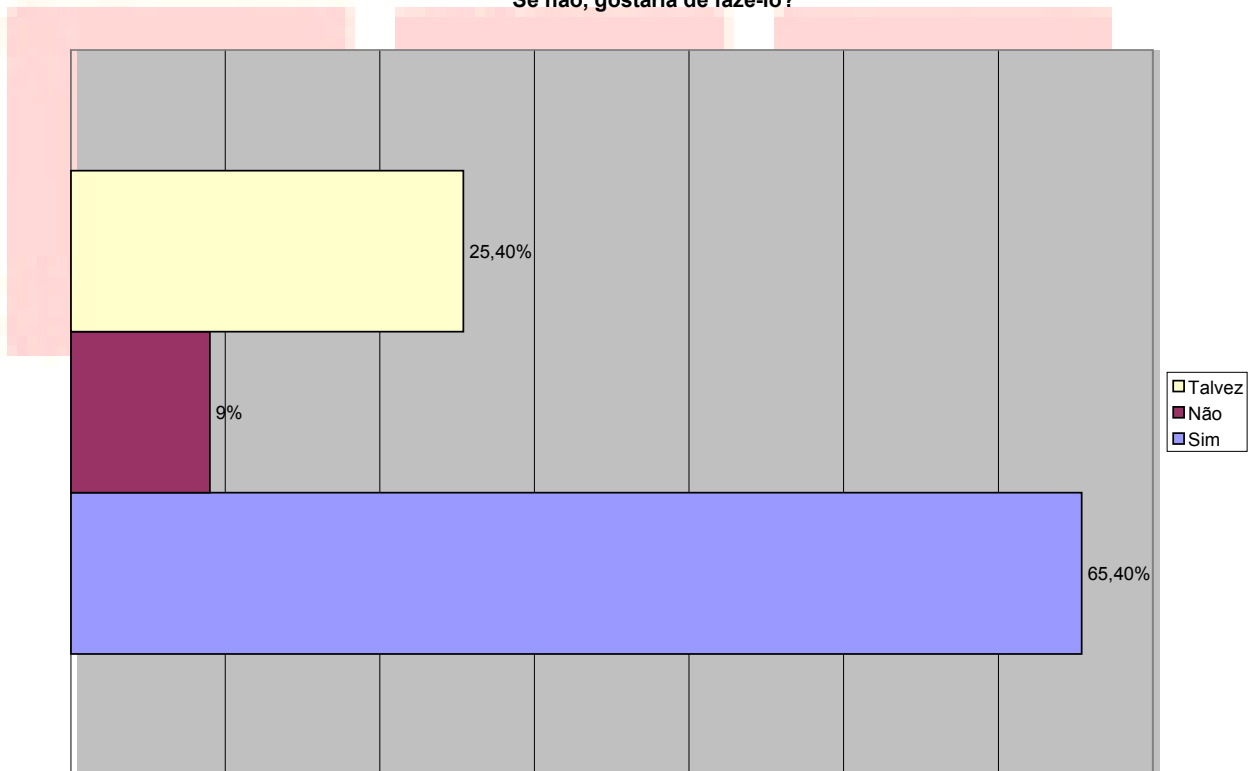
Você conhece o trabalho que a YAP faz para a CASU?



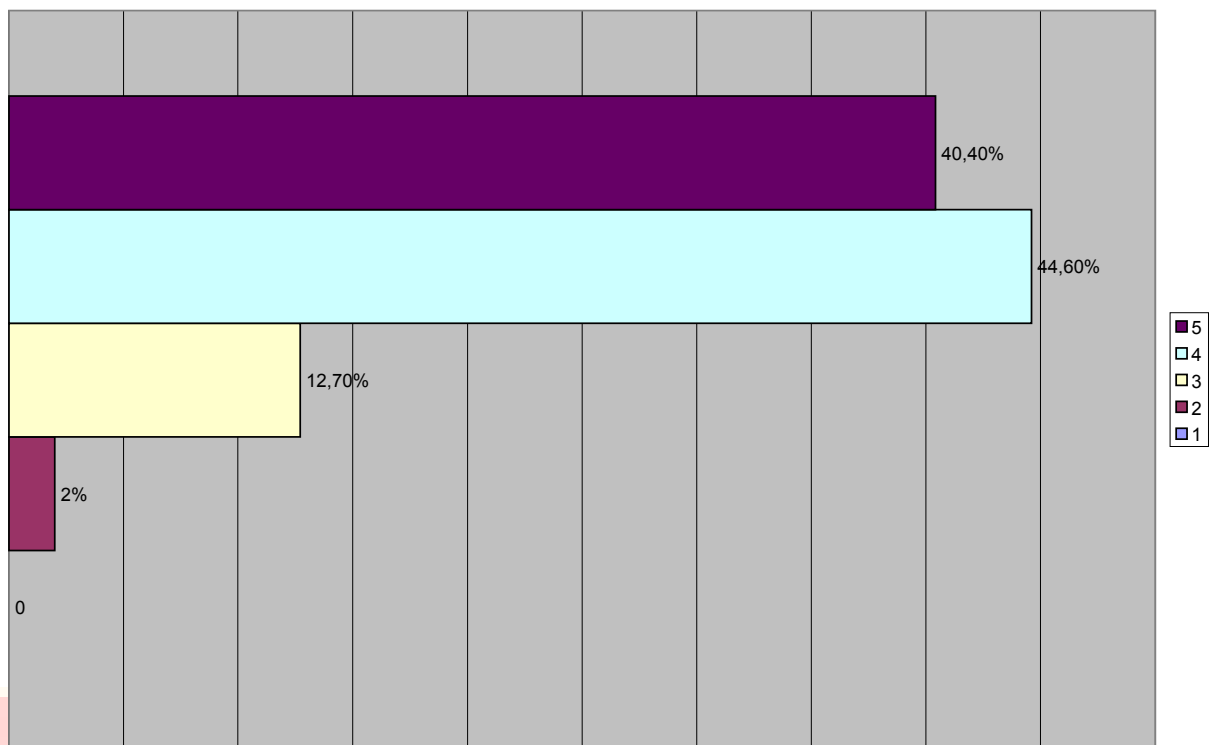
Você contribui com o que é veiculado no mural e informativos?



Se não, gostaria de fazê-lo?



Avalie o novo layout do site da CASU (onde 1 é Pésimo e 5 é Ótimo):



Na seção destinada à comunicação interna da CASU, 85% dos entrevistados disseram sentir-se bem informados sobre o que acontece na Associação, como treinamentos, reuniões e eventos. Todos lêem os murais localizados em suas respectivas sedes e 98% dizem conferir os informativos enviados via *e-mail*. Este, considerado pela gerência o principal meio de comunicação utilizado pela equipe, também é visto da mesma forma pelos funcionários: 89% o consideram o principal veículo de informação dentro da Associação e cerca de 82% deles o acessam duas vezes ou mais ao dia. A avaliação do mural e dos informativos também é boa, pois mais de 90% pensam que são regulares, bons ou ótimos.

O jornal interno que parou de ser veiculado faz falta para 60% das pessoas, o que também deve ser levado em consideração nas recomendações presentes no final deste diagnóstico. Além disso, ele era um veículo que trazia uma maior interação entre os funcionários, uma vez que não era sobre a rotina de trabalho, mas um jornal feito sobre a equipe e com dicas da, sobre vários assuntos.

A participação dos funcionários na elaboração dos veículos de comunicação é razoável: 55% dizem contribuir, enquanto 45% não. No entanto, entre os últimos, 65% gostariam de ajudar a produzi-lo e 25% talvez. O que impede essa quantidade de funcionários? O que poderia ser feito para que participem mais?

Em relação ao trabalho realizado pela agência de comunicação YAP, o número de funcionários que sabem de sua existência e do trabalho que faz para a organização pode ser maior. Apenas 69% sabem disso, enquanto 31% não. Porém, a maioria deles aprova o novo *layout* do *site* institucional, que foi feito pela agência, e 8% declararam ter dificuldades em encontrar informações no mesmo, o que é um dado positivo. Outra coisa boa é que 87% dizem acessar o endereço eletrônico, seja quase sempre ou às vezes.

### **Pesquisa qualitativa (vide Anexo II)**

Com o propósito de conseguir informações mais detalhadas sobre a comunicação interna da CASU, foram realizadas quatro entrevistas em profundidade com os funcionários da mesma. Elas foram realizadas no dia 17 de outubro de 2011, todas com pessoas subordinadas. Os funcionários foram determinados de forma intencional, sendo divididos da seguinte forma:

- Um que não tenha acesso ao *e-mail* interno da organização.
- Um da filial nova, localizada na Rua Arthur Itabirano.
- Um da Faculdade de Ciências Médicas, onde só existe o setor de Recepção.
- Um da sede do campus Pampulha.

Apesar de trabalharem para a mesma entidade, a rotina e o espaço de trabalho são bem diferentes, portanto, seria interessante consultar pessoas dos três

locais aos quais o acesso era fácil, pois os outros estão no interior do Estado, tornando a visita inviável.

A definição dos funcionários a serem entrevistados foi feita pela Gestora de Recursos Humanos, que entrou em contato com eles e marcou a data das conversas. Os critérios que ela escolheu foram sorteio, tempo na CASU e motivação para falar. No dia 17 de outubro foram realizadas as quatro entrevistas em profundidade, sendo três pela manhã – na sede da CASU no campus Pampulha e Artur Itabirano – e a outra na parte da tarde.

As perguntas abordaram questões sobre os veículos de comunicação da CASU e o contexto de trabalho, compreendendo um total de 15 questões, apesar de, durante a entrevista, terem surgido outras questões. Primeiramente, foram apresentadas informações sobre o trabalho que estava sendo feito, seus objetivos, o tempo estimado da entrevista e que a mesma seria gravada a fim de não fossem perdidos dados relevantes.

## **Resultado e análise**

### CASU e ambiente de trabalho

A partir das entrevistas em profundidade, foi possível evidenciar que os funcionários se identificam com os valores da CASU – transparência, compromisso, ética - e acreditam que eles são aplicados na prática pela Associação. Eles também destacaram o crescimento dela desde que entraram para a equipe e como é melhor que outros planos de saúde do mercado no quesito relacionamento com associados e procedimentos.

Em relação ao ambiente de trabalho, todos afirmaram gostar de trabalhar na CASU e se sentir parte da equipe. O fluxo de informações também parece ser eficiente e chegar de forma clara e completa à equipe, além do acesso à

Diretoria não ser burocrático. Ou seja, se tiverem reclamações ou sugestões, os funcionários podem conversar diretamente com a Diretoria. O único ponto que merece ser analisado com atenção é a questão do *feedback*: dois entrevistados disseram ser este insuficiente e gostariam que viessem com mais frequência. Apesar de ser uma questão ligada mais diretamente à área de Recursos Humanos, a Comunicação pode trabalhar isso juntamente com o setor, de forma a dar uma noção de como estão sendo feitas as atividades e incentivar a equipe. As sugestões foram de que tal retorno fosse passado de três em três meses, em reuniões, ou por *e-mail*.

Outro ponto relevante é que, apesar de na pesquisa quantitativa 65% das pessoas terem respondido sentir falta de maior contato com outros funcionários, nas conversas eles informaram que o contato que têm atualmente é suficiente. As três unidades se comunicam por telefone, por *e-mail* e através de eventos promovidos pela instituição, além de encontros fora do horário de trabalho. O que pode ter levado à resposta de falta de maior contato foi o que um dos entrevistados disse: sente falta porque sente saudade, pois a maioria dos funcionários é bastante próxima.

No que diz respeito a participação nas tomadas de decisão, a pesquisa qualitativa mostrou que os funcionários não têm interesse em contribuir mais do que já o fazem. Eles mostraram estar satisfeitos com suas funções e sempre foram atendidos quando fizeram alguma reclamação ou deram alguma sugestão. Isso acaba por entrar em choque com o que a pesquisa quantitativa revelou.

### Comunicação

No que diz respeito aos veículos de comunicação da organização, todos foram unânimes quando o assunto era informativo semanal e antigo jornal mural:

informa bem sobre o que acontece na CASU e gostariam de tê-lo de volta, respectivamente. Segundo os resultados, o trabalho que a Secretária faz pode ser mantido exatamente do jeito que está e o CASU Informa deve voltar a circular pelas unidades. Foi dito que este era mais interativo, aproximava os funcionários e permitia que se conhecessem melhor e o mais importante, fazia com que se sentissem úteis.

O novo *site* também está bem visto, principalmente em relação à parte visual, que está mais alinhada à identidade da associação. A única coisa que citaram ser pior que o antigo é o acesso a determinadas informações, como boletos, as quais exigem um processo mais burocrático para o associado, exigindo cadastro.

A questão final foi sobre as festas da empresa e as impressões foram de que são ótimas porque promovem a interação da equipe e são divertidas. Eles disseram que todos são muito unidos e se divertem nos eventos. O único problema notado foi o fato dos entrevistados terem informado que as reuniões costumavam ser trimestrais e pararam de acontecer sem motivo. Depois, passaram a ser realizadas duas vezes ao ano, sendo uma vez no meio do ano e outra ao final. Enquanto um disse não ter preferência, outro disse que prefere as recentes porque a CASU organiza tudo - nas antigas os próprios funcionários arrecadavam dinheiro - e dois gostariam que voltassem a ser de três em três meses.

## **Conclusão**

Após as pesquisas realizadas, foi possível chegar à conclusão de que a comunicação interna, de forma geral, funciona bem na CASU. Praticamente todos os funcionários responderam estar bem informados sobre o que acontece no cotidiano, sobre a CASU e seu perfil institucional e ter um relacionamento

bom com colegas de trabalho e superiores. O fato de a Associação ser pequena, com pouco mais de 50 funcionários, contribui para que seus funcionários se conheçam melhor e sejam mais unidos também. Porém, vale lembrar que esta situação é provisória, uma vez que no futuro o número de pessoas pode crescer e tal mudança vai gerar a necessidade de novas formas de interação entre os indivíduos.

Apesar do quadro ser, no geral, positivo, alguns problemas puderam ser identificados na área de comunicação e outros na de gestão. Mesmo que a última não implique diretamente na comunicação, um aperfeiçoamento da mesma pode ajudar a solucionar os problemas.

Em primeiro lugar, a necessidade de um profissional de comunicação na CASU é inegável. Aliás, em qualquer organização a presença de uma pessoa da área assinalada é altamente recomendada. Por menor que a empresa seja, como é o caso da CASU, se ela tivesse uma pessoa que ficasse responsável pelo relacionamento com a YAP, produção de material e eventos internos, diálogo entre gerência e equipe, entre outros.

Outro argumento a favor dessa contratação seria também a questão do crescimento da Associação, uma vez que a quantidade de funcionários vai aumentar no futuro e a estrutura atual, sem o profissional, não teria condições de realizar ações de comunicação distribuindo-as a indivíduos que não têm essa função dentro da empresa, como é o caso de Ivana Deslandes e Cláudia Oriá.

É preciso destacar a qualidade do trabalho realizado pela secretária da Diretoria, já que as informações contidas nos informativos são claras e objetivas, segundo os entrevistados, e comprovam que, na prática, a CASU atende seus princípios de qualidade, igualdade, transparência e compromisso.

Percebe-se que eles informam sobre tudo o que acontece dentro da estrutura interna, desde reuniões e treinamentos a quem está de férias ou é novo na equipe.

Além disso, é perceptível o fato de que os funcionários realmente vestem a camisa da empresa, se identificam com os valores que tem e defendem os serviços que oferece. Isto ocorre provavelmente devido ao tratamento igualitário que recebem, em uma estrutura que permite uma comunicação dialógica entre diretoria e equipe. As decisões são passadas verticalmente, mas qualquer problema ou sugestão são comunicados, seja através da coordenação, seja do contato direto com a gerência. E o mais importante: na maioria dos casos, o que veio da equipe é considerado e levado em consideração.

O ponto negativo é que foi verificado que uma porcentagem considerável, de 45%, não contribui com o que é veiculado nos informativos e mais da metade dessas pessoas disse que gostaria de fazê-lo e 25% talvez. Ou seja, existem muitos funcionários que não contribuem, mas uma parcela considerável deles apenas precisa de um incentivo maior para que participe mais. Vendo a comunicação interna não só como um veículo informativo, mas de motivação e integração no ambiente de trabalho, é possível delinear ações que façam tais pessoas ultrapassarem essa barreira que as impedem de colaborar.

Ainda na comunicação, a volta do jornal interno, que já tinha sido citada em reunião como provável por Cláudia Oriá, deve ser feita em breve e o projeto com a YAP já está em execução. As entrevistas em profundidade deixaram clara a necessidade do veículo, uma vez que todos os entrevistados disseram gostar muito do trabalho que era realizado e que era interativo e promovia a

integração dos funcionários, uma vez que eles passavam a se conhecer melhor, o que não era permitido no informativo, que é mais laboral.

Portanto, pode-se ver que o papel integrador da comunicação está presente em tal veículo. Para o seu retorno, algumas mudanças teriam que ser aplicadas, no que diz respeito ao nome, *layout*, conteúdo e produção, a fim de que se torne mais fácil de ser feito e visualmente mais organizado.

A YAP, agência de comunicação terceirizada da CASU, apesar de ter feito o *site* e fazer trabalhos externos para a organização, não é conhecida pelo público interno como deveria. Parceiros, fornecedores, clientes, entre outros, devem ser de conhecimento dos funcionários, afinal, fazem parte dos públicos da entidade e trabalham juntamente com a equipe para fazer a organização produzir e crescer.

O mural é um veículo que precisa ser padronizado na Associação, uma vez que nas três unidades visitadas durante a elaboração da pesquisa, ele é feito de forma diferente. É preciso haver um alinhamento entre eles, com as mesmas informações, pois se trata do único meio de comunicação que chega a toda a equipe, portanto, deve ser completo e igual em todas as unidades.

O outro problema que foi encontrado diz respeito às coordenadorias de Recursos Humanos porque muitos funcionários que responderam ao questionário e, principalmente, a entrevista em profundidade, deixaram claro que o retorno de seu trabalho é insuficiente. Como a questão da valorização no trabalho é de extrema importância para o desenvolvimento profissional e da empresa, algumas medidas precisam ser tomadas, juntamente com a comunicação, a fim de que a equipe se sinta mais valorizada.

Em outros termos, trata-se de uma ação conjunta entre Comunicação e Recursos Humanos, que são duas áreas estratégicas que podem trabalhar juntas, complementando-se, a fim de tornar o ambiente de trabalho agradável, satisfatório e também promover ações que identifiquem e solucionem possíveis problemas internos.

Na questão da participação nas tomadas de decisão, é possível dizer que existe um dado contraditório, uma vez que pessoalmente a equipe não mostrou ter interesse em colaborar mais do que já o faz e pelo questionário a maioria diz o oposto. Como se trata de um tópico relacionado a gestão e não da comunicação, não vai ser abordado nas proposições à comunicação, mas ganhará um asterisco no final deste diagnóstico.

No que diz respeito ao fluxo de informações, a CASU realiza reuniões que abordam demandas tanto internas quanto da ANS e após a realização destas, tudo o que foi discutido é repassado à equipe. Porém, algo que pode ser acrescentado a tais encontros é uma reunião semestral entre Presidente, Diretores e Coordenadores, cujo objetivo seja contextualizar a situação atual da CASU no mercado e os resultados que cada setor tem apresentado. Depois disso, as informações seriam repassadas a todos os colaboradores, uma vez que eles precisam ter uma noção do que o seu trabalho gera para a organização como um todo, não só em seu setor, e o que precisa de melhorado.

Por último, mas não menos importante, foram observadas duas atitudes que não devem ser repetidas: as festas trimestrais e o CASU Informa pararam de serem produzidos sem explicação aos funcionários. Além de ser algo que não condiz com a identidade da CASU – transparência -, pode contribuir para fluxos informais de comunicação negativos, como rumores e boatos. Eles podem ser ruins para a organização, pois a equipe se sentirá mal informada e

desvalorizada, já que a direção não se deu ao trabalho de dar uma justificativa ao ocorrido. Em outras palavras, a Diretoria deve ter consciência de que qualquer mudança na rotina da organização deve ser prontamente informada aos funcionários.

## **Proposições**

### Comunicação

#### Curto prazo

- Ao final dos informativos, agradecer ao funcionário que enviou a sugestão de texto - ao invés de apenas colocar o seu nome - e convidar os funcionários a participar de forma mais interativa.
- Padronizar o mural interno, veiculando as seguintes informações: aniversariantes do mês, missão e valores da CASU, informativos, calendário de férias e horário de trabalho da equipe, avisos e mensagens de temas em geral. As dicas de saúde ficariam expostas aos associados em todas as unidades.
- Na seção dos aniversariantes do mês, deixar um espaço em branco para colegas de trabalho que quiserem escrever um recado.
- Todo final de mês reunir a equipe após horário de trabalho na sede ou nova filial e cantar parabéns aos aniversariantes do período. Aqueles que trabalham em outras cidades receberão carta e *e-mail* da CASU celebrando a data.

#### Médio prazo

- Campanha de votação para novo nome do jornal interno. Parabenizar o vencedor no mural e fazer matéria com ele quando o jornal estreiar novamente.
- Realização de reuniões semestrais entre Presidente, Diretorias e Coordenações, a fim de que sejam discutidos resultados do trabalho de cada equipe, o posicionamento de mercado da CASU e o que deve ser feito dali em

diante para que os objetivos da Associação sejam alcançados. Após o encontro, cada gerente ficaria responsável por repassar as informações aos colaboradores da organização.

### Longo prazo

- Reformulação da estrutura do CASU Informa, com exclusão da seção aniversariantes do mês, que já está no mural atual, e presença de um pequeno editorial, no qual deve constar o nome da YAP, que o diagramou, e dos redatores. Aqueles que contribuíram teriam seus nomes referenciados no corpo do veículo. Sua veiculação continuaria a ser bimestral, tanto impressa quanto digital, levaria as cores vermelho, preto e branco e teria as seguintes seções:

\*Acontece na CASU: notícia de eventos internos, concursos, reuniões gerais ou alguma coisa que movimentou ou vai movimentar a rotina da entidade. Se tiver mais de uma coisa, posicionar todas juntas.

\*Bate-papo: entrevista com um funcionário sobre gostos, frases, *hobbies*.

\*Humor: charges, piadas e charadas.

\*Call Center Informa: nome do funcionário que mais atendeu chamadas e total de chamadas recebidas e perdidas do mês.

\*1001 habilidades: habilidades e coisas curiosas que os funcionários sabem fazer.

\*Mensagem do presidente: frase motivadora ou de conscientização.

\*Colabore: mensagem na parte inferior do veículo, convidando os funcionários a enviarem sugestões e dicas de conteúdo.

- Contratação de um profissional de Comunicação Social, mais especificamente de Relações Públicas, para ficar responsável pela manutenção do portal e jornal interno, envio de *releases*, organização de eventos internos e relacionamento com públicos.

- Inclusão dos médicos contratados pela CASU para atender na nova filial e novo prédio nos veículos de comunicação da Associação e adoção do mural no último local, uma vez que na Artur Itabirano ele já está presente.
- Desenvolvimento de mais brindes, juntamente da YAP, para serem distribuídos aos colaboradores, aliados e associados.

### Motivação e satisfação (sugestão também para o setor de RH)

#### Curto prazo

- Todo fim de mês, os superiores imediatos darão um retorno produtivo daquele período pessoalmente e não somente quando acharem necessário ou algo acontecer. Caso o funcionário trabalhe em outra cidade, isso será feito por telefone ou *e-mail*.

#### Médio prazo

- Desenvolver um Plano de Desenvolvimento Grupal para cada setor da CASU, produzido pelos Coordenadores e Setor de Recursos Humanos. Ele teria metas a serem cumpridas e o acompanhamento das mesmas. Sempre que os funcionários atingirem seus objetivos, o Coordenador os parabenizaria pessoalmente ou por telefone, caso trabalhe em outra unidade. Em última instância, faria isso por *e-mail*. Caso o funcionário não alcance suas metas, o superior imediato ficaria responsável por identificar o que causou tal fato e promover um treinamento para sua melhora, se necessário.

#### Gestão

##### Curto prazo

- Qualquer mudança na rotina de trabalho, veículos de comunicação ou eventos internos deve ser informada à equipe e justificada. Isso será feito, primeiramente, através de uma reunião pessoal entre Coordenadores e suas

respectivas equipes, e depois um comunicado será colocado no jornal mural e enviado por *e-mail*.

#### Médio prazo

- Fazer uma pesquisa de clima interno com toda a equipe – com auxílio do Setor de RH - e verificar se realmente existe uma demanda por maior participação dos funcionários nas tomadas de decisão. Caso haja, ver com eles quais as formas de possibilitar isso.

#### Longo prazo

- Elaborar pesquisas que avaliem a comunicação interna da CASU anualmente, uma vez que ao longo do tempo a equipe e a própria entidade passam por transformações que exigem ajustes, os quais tornem a comunicação cada vez mais eficaz.

# Anexo I

## Questionário

### Texto introdutório

Este questionário está sendo desenvolvido como projeto de conclusão do curso de Comunicação Social da UFMG, Habilitação em Relações Públicas, e tem como objetivo avaliar a eficiência da comunicação interna da CASU UFMG e ser base para a elaboração de propostas que a tornem melhor no dia-a-dia da associação. Ele está dividido em três seções, descritas abaixo:

CASU – qual o seu nível de conhecimento e satisfação em relação à estrutura da empresa.

Trabalho – como você avalia as condições de trabalho dentro da organização, seu crescimento dentro da mesma e o relacionamento que mantém com os colegas e chefes.

Comunicação – qual a eficiência dos meios de comunicação utilizados pela CASU com os seus funcionários.

Vale lembrar que as informações contidas neste documento são de caráter sigiloso e de acesso restrito, portanto, sinta-se confortável para preenchê-lo de modo sincero. O documento possui total aval da diretoria da CASU.

### Questões do questionário

Nome (opcional):

Setor em que atua:

Tempo na CASU:

#### 1ª parte

#### CASU

#### 1. Avalie os seguintes itens relacionados à estrutura da CASU:

a) Condições de trabalho

( ) Ruim ( 1 ) Regular ( 1 ) Bom ( 1 ) Excelente

b) Relacionamento com colegas de trabalho

( ) Ruim ( ) Regular ( 1 ) Bom ( 1 ) Excelente

c) Valores e missão que a CASU possui.

Ruim    Regular    Bom    Excelente

d) Qualidade do serviço oferecido pela CASU.

Ruim    Regular    Bom    Excelente

e) Renome da CASU no mercado.

Ruim    Regular    Bom    Excelente

**2. Você gostaria de ter maior participação nas tomadas de decisão da CASU?**

Sim.

Não.

**3. Avalie o seu conhecimento sobre a CASU (estrutura, missão, valores, planos oferecidos), em uma escala de 1 a 5 (onde 1 significa Muito Pequeno e 5 Muito Grande):**

1    2    3    4    5

**4. Você sente que a CASU:**

Está crescendo e melhorando seu serviço com o tempo.

Está da mesma forma desde o período em que fui contratado (a).

Não sei/Não quero responder.

**5. Você se sente valorizado (a) pela gerência (onde 1 significa Nem um Pouco e 5 Bastante) ?**

1    2    3    4    5

## **TRABALHO**

**1. Avalie o seu relacionamento com os colegas de trabalho, em uma escala de 1 a 5 (onde 1 é Péssimo e 5 é Ótimo):**

1    2    3    4    5

**2. Avalie o seu relacionamento com os chefes, em uma escala de 1 a 5 (onde 1 é Péssimo e 5 é Ótimo):**

1    2    3    4    5

**3. Você conhece os outros setores da CASU e seus funcionários?**

- ( 1 ) Sim e me relaciono com os seus funcionários.  
 ( ) Sim, mas não conheço seus funcionários.  
 ( ) Não e não tenho interesse em conhecê-los.  
 ( ) Não, mas gostaria de ter mais contato com eles.

**4. Você já fez alguma reclamação ao seu superior imediato?**

- ( ) Não     ( 1 ) Sim

**4.1 O problema foi resolvido?**

- ( ) Não     ( 1 ) Sim

**5. Você já deu alguma sugestão ao seu superior imediato?**

- ( ) Não     ( ) Sim

**5.1 A sugestão levada em consideração?**

- ( ) Não     ( ) Sim

**6. Você sente falta de maior contato com os outros funcionários da CASU?**

- ( 1 ) Sim                       ( ) Não                       ( ) Sou indiferente

**7. Na sua opinião, os treinamentos realizados pelo seu superior imediato são:**

- 1 a) Benéficos ao meu desenvolvimento profissional e às atividades da CASU.  
b) Benéficos, mas não geram o resultado esperado.  
c) Não são benéficos.  
d) Não sei/Não quero responder.

**8. Você se sente bem informado em relação às reuniões, treinamentos e eventos que acontecem na CASU?**

- ( 1 ) Sim                       ( ) Não

## COMUNICAÇÃO

### **1. Ordene, de acordo com sua opinião, as funções da comunicação interna:**

- ( 1 ) Informar os funcionários
- ( ) Integrar os funcionários
- ( ) Motivar os funcionários
- ( 1 ) Alinhar os objetivos da organização aos objetivos dos funcionários

### **2. Você lê o mural localizado em sua sede?**

Sim ( 1 )                      Não ( )

#### **2.1 Caso não, por quê? (Se respondeu sim, pule esta pergunta)**

- a) Não tenho tempo.
- b) O conteúdo veiculado não me interessa.
- c) Sou indiferente.

#### **2. 2 Caso sim, o que acha do material, em uma escala de 1 a 5 (onde 1 é Péssimo e 5 é Ótimo) ?**

( ) 1      ( ) 2      ( ) 3      ( ) 4      ( 1 ) 5

### **3. Você confere os informativos veiculados semanalmente?**

Sim ( 1 )                      Não ( )

#### **3.1 Caso não, por quê?**

- a) Não tenho tempo.
- b) O conteúdo veiculado não me interessa.
- c) Sou indiferente.

#### **3. 2 Caso sim, o que acha do material, em uma escala de 1 a 5 (onde 1 é Péssimo e 5 é Ótimo)?**

( ) 1      ( ) 2      ( ) 3      ( ) 4      ( 1 ) 5

### **4. O jornal interno que parou de ser veiculado lhe faz falta?**

( ) Sim                      ( 1 ) Não                      ( ) Sou indiferente.

**5. Você contribui com o que é veiculado no mural e informativos?**

Sim             Não

**5.1 Se não, gostaria de fazê-lo?**

Sim             Não             Talvez

**6. Quantas vezes ao dia você acessa o email interno da CASU?**

Nenhuma vez     Uma vez     Duas vezes ou mais

**6.1 Ele é o principal veículo de comunicação que você usa para se informar?**

Sim             Não

**6.2 Caso a resposta seja não, qual o meio mais utilizado?**

Mural     Boca-a-boca     Outro \_\_\_\_\_

**7. Você conhece o trabalho que a YAP faz para a CASU?**

Sim             Não

**8. Avalie, em uma escala de 1 a 5 (onde 1 é Péssimo e 5 é Ótimo), o novo *layout* do site da CASU:**

1             2             3             4             5

**9. Com que frequência você acessa o *site* da CASU?**

Nunca             Às vezes             Quase sempre             Sempre

**10. Você tem dificuldades em encontrar informações no site da CASU?**

Sim             Não

**10.1 Se sim, por que motivo? Assinale de uma a duas opções abaixo:**

As informações estão a mais de dois cliques do usuário.

A área do funcionário é confusa.

Os textos não são claros o suficiente.

Outros \_\_\_\_\_

## Anexo II

### Roteiro de entrevistas em profundidade

#### Contexto de trabalho

- 1) Você está na CASU há quanto tempo? Quais suas funções na associação? Gosta de trabalhar aqui?
- 2) Você se sente como parte da equipe da associação? Por quê?
- 3) Você se identifica com os valores e objetivos da CASU?
- 4) Na sua opinião, a CASU está em que patamar no mercado?
- 5) Você gostaria de ter mais participação nas tomadas de decisões da associação? Como você acha que poderia contribuir às mesmas?
- 6) Como que as decisões tomadas pela gerência chegam a você? Você acha que a velocidade com que elas chegam é rápida o suficiente ou não?
- 7) O retorno produtivo que seu superior imediato lhe dá é satisfatório? Por quê?
- 8) Que tipo de contato você tem com seus colegas de trabalho? Você gostaria de ter uma relação mais próxima ou maior convivência?

#### Veículos de Comunicação

- 9) Na sua opinião, qual é a importância dos veículos de comunicação em uma organização? A CASU atende os objetivos mencionados por você?
- 10) Você teve acesso ao antigo jornal mural, CASU Informa? Se ele voltasse a ser veiculado, você iria propor alguma mudança para ele?
- 11) Você acha os informativos semanais claros e suficientes para informar a equipe? Gostaria de dar alguma sugestão de conteúdo, distribuição ou layout para ele?
- 12) O que você acha do jornal mural? Gostaria de dar alguma sugestão de conteúdo, distribuição ou layout para ele?
- 13) Você contribui com o conteúdo dos informativos ou do jornal mural? Se não, por quê?
- 14) Você já foi a alguma festa de confraternização ou aniversário promovida pela entidade? Como você a avalia? Se não participou, qual a razão?
- 15) O que você achou do novo site da CASU? No que ele é melhor e pior do que o antigo?